

Guía para el mejoramiento institucional

DE LA AUTOEVALUACIÓN
AL PLAN DE MEJORAMIENTO



Libertad y Orden

Ministerio de Educación Nacional

Ministra de Educación

Cecilia María Vélez White

Viceministra de Educación Preescolar, Básica y Media

Isabel Segovia Ospina

Directora de Calidad de Educación Preescolar, Básica y Media

Mónica López Castro

Subdirectora de Mejoramiento

Adriana González Rivera

Investigación, elaboración y contenidos

James Valderrama Rengifo

Revisión y actualización

Isabel Fernandes Cristovao

Coordinación editorial

Henry González Vargas (Q.E.P.D)

Martha Patricia Rodríguez Collazos

Diseño

Sanmartín Obregón & Cia.

Impresión

Cargraphics S.A.

Ministerio de Educación Nacional

ISBN: 978-958-691-306-5

Copy Right

2008 primera edición

A **Henry González Vargas** (Q.E.P.D)
como muestra de su anhelo,
dedicación y amor por la educación.
Su huella es la ruta que hoy se plasma
en cada acción de mejoramiento, para
dar paso a un nuevo horizonte institucional.



Carta de la Ministra

Estamos convencidos de que la educación es uno de los caminos que conducirá a nuestro país hacia el desarrollo social y económico en condiciones sostenibles de equidad.

Y también estamos seguros de que, a través de la educación, podremos formar a los miles de millones de personas que piden la paz, basada en principios como la libertad, la tolerancia, el respeto a la diferencia y la solidaridad entre los colombianos.

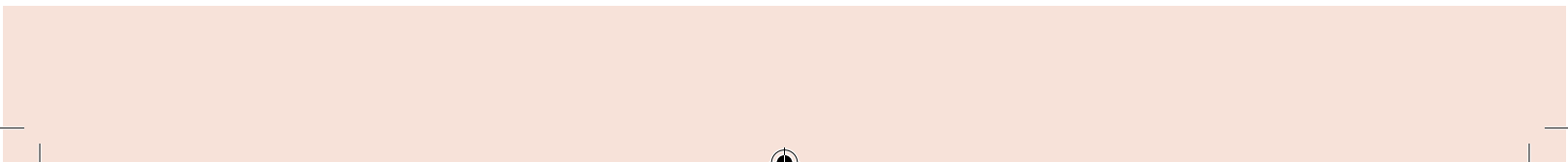
En este contexto, nuestro mayor desafío no sólo es garantizar el acceso de todos los niños y jóvenes a la educación primaria y secundaria, sino también abrir los espacios para que puedan continuar sus estudios superiores y generar en ellos la convicción de un ciclo de aprendizaje para toda la vida.

Nuestro trabajo, al igual que el de los maestros y maestras en todas las instituciones, está centrado en los alumnos y en brindarles a cada uno de ellos la capacidad para responder como seres humanos y como ciudadanos a las nuevas demandas laborales, técnicas, tecnológicas y profesionales en los sectores político, social, científico, económico, entre muchos otros.

Nuestro punto de acción está orientado a fortalecer las instituciones educativas, espacios naturales de cualquier proceso de transformación educativa, y a articular los niveles de preescolar, básica, media y superior, en torno al objetivo de mejorar la calidad de la educación, bajo el liderazgo de rectores, investigadores, maestros y maestras.

Este círculo de la calidad incluye, por supuesto, a las 80 Secretarías de Educación departamentales, municipales y distritales certificadas, puntas de lanza de la descentralización. Con ellas hemos venido trabajando en el fortalecimiento de su gestión, a través del acompañamiento en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de sus planes de apoyo al mejoramiento.

Nuestra intención es que sean las mismas secretarías de educación, quienes a su vez acompañen sus instituciones educativas en el desarrollo de sus planes de mejoramiento institucional.



La publicación que hoy se presenta, acompañada de videos y un CD de instrumentos para la recolección y sistematización de información, es el producto de cinco años de trabajo en las regiones con profesionales de las secretarías de educación, docentes y directivos docentes.

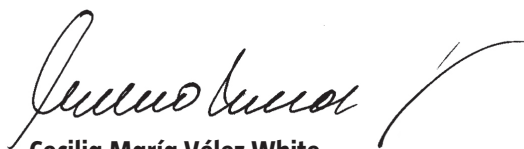
La guía está organizada en tres etapas que conducen al mejoramiento progresivo de las instituciones: La autoevaluación institucional, la elaboración de planes de mejoramiento y el seguimiento permanente al desarrollo de los planes de mejoramiento institucional.

Los videos contienen los testimonios y percepciones de los protagonistas de procesos de mejoramiento en diferentes lugares del país, gestores y promotores de ciclos de calidad, que han podido hacer de sus instituciones lugares amables de trabajo y espacios donde han visto crecer conceptual y personalmente a sus estudiantes.

Una de las cartillas está dedicada especialmente a la comprensión y uso del índice de inclusión, como una herramienta poderosa para garantizar atención en términos de equidad a todos nuestros estudiantes.

El CD de instrumentos se presenta como una alternativa de organización de la información que se produce en las etapas del ciclo de calidad. De esta manera las instituciones cuentan con una herramienta útil para sistematizar y ordenar de manera coherente y efectiva los procesos, y así facilitar la labor de seguimiento a los objetivos y metas propuestos.

Invito a todos los docentes y directivos docentes, así como a los gestores de calidad a formar parte de los equipos de gestión en los establecimientos educativos de manera activa y a las secretarías de educación para que en un esfuerzo conjunto logremos el objetivo que nos convoca: más y mejor educación para todos.



Cecilia María Vélez White

Ministra de Educación Nacional

Contenido

PRIMERA PARTE

El mejoramiento del marco institucional..... 11

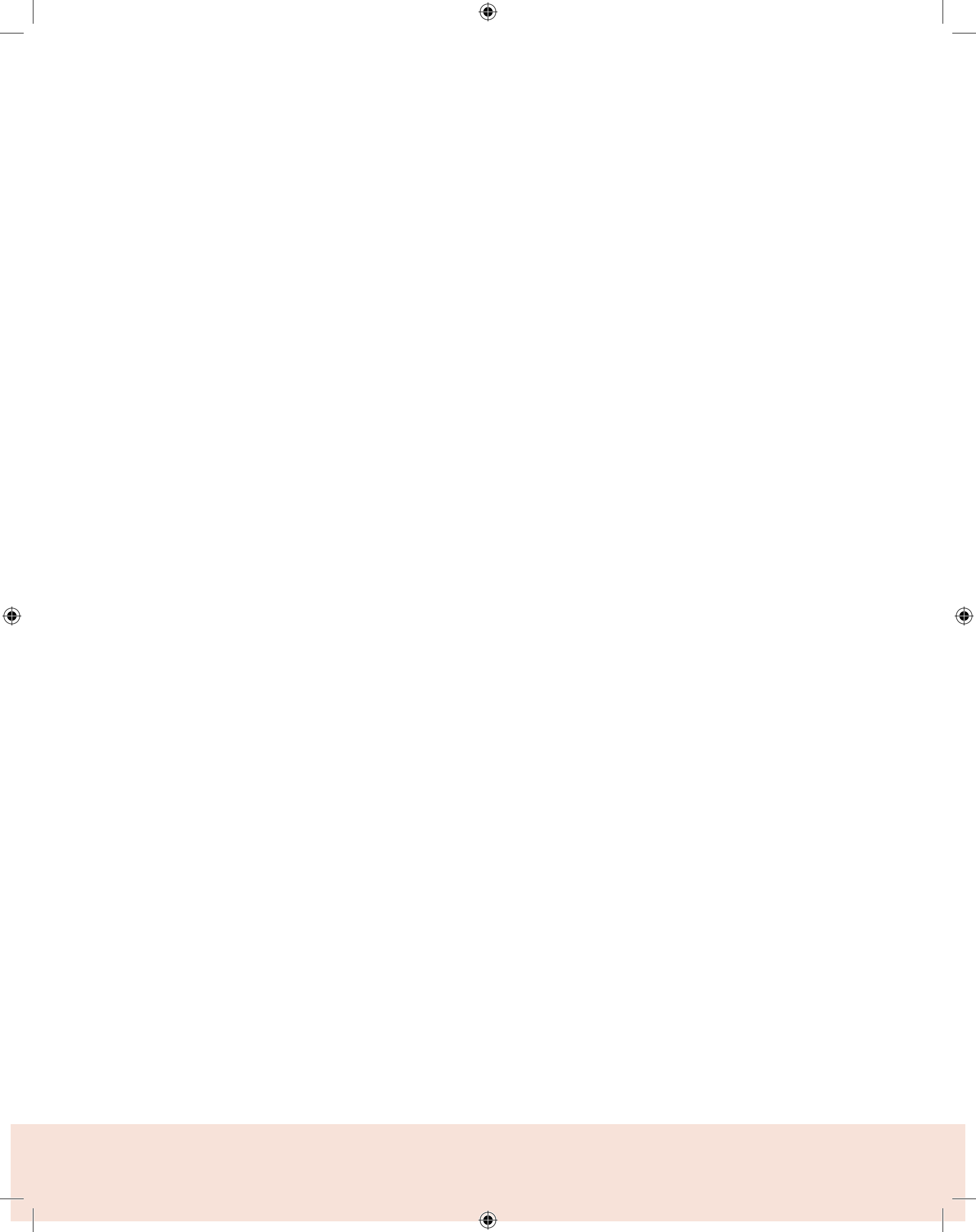
1.1	La descentralización: base para la consolidación de establecimientos educativos autónomos	13
1.2	El establecimiento educativo integrado	14
1.3	La autonomía escolar	14
1.4	Las nuevas formas de trabajo en los establecimientos educativos	15
1.5	Más y mejores instancias de participación responsable en la vida institucional	16
1.6	Relaciones más dinámicas con otras entidades y organizaciones	18
1.7	Uso de referentes nacionales para mejorar.....	18
1.8	Características de un establecimiento educativo en proceso de mejoramiento....	20
	Cuadro No. 1. Características de los establecimientos educativos que mejoran continuamente.....	21
1.9	Características del rector o director de un establecimiento educativo en proceso de mejoramiento continuo	25
	Cuadro No. 2. Características del rector o director	26
1.10	La gestión del establecimiento educativo abarca varias áreas, procesos y componentes	27
	Cuadro No. 3. Procesos y componentes de las áreas de gestión institucional	28
1.11	Ruta para el mejoramiento continuo.....	32
	Cuadro No. 4. Pasos para el mejoramiento	33

SEGUNDA PARTE

La ruta para el mejoramiento institucional .. 35

2.1	Primera etapa: autoevaluación institucional	37
	Paso 1. Revisión de la identidad institucional	38
	Paso 2. Evaluación de cada una de las áreas de gestión teniendo en cuenta los criterios de inclusión	43
	Paso 3. Elaboración del perfil institucional	47
	Paso 4. Establecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento	49
2.2	Segunda etapa: la elaboración del plan de mejoramiento	51
	Paso 1. Formulación de los objetivos teniendo en cuenta criterios de inclusión.....	52
	Paso 2. Formulación de las metas que parten de la equidad como principio	55
	Paso 3. Definición de los indicadores de resultados	58
	Paso 4. Definición de las actividades y de sus responsables	61
	Paso 5. Elaboración del cronograma de actividades.....	64
	Paso 6. Definición de los recursos necesarios para la ejecución del plan de mejoramiento	65
	Paso 7. Divulgación del plan de mejoramiento a la comunidad educativa.....	68
2.3	Tercera etapa: seguimiento y evaluación de los resultados del plan de mejoramiento	70
	Paso 1. Montaje del sistema de seguimiento.....	71

Paso 2. Revisión del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de mejoramiento	74	Proceso: Administración de servicios complementarios.....	114
Paso 3. Evaluación del plan de mejoramiento	76	Proceso: Talento humano	116
Paso 4. Comunicación de los resultados de la evaluación del plan de mejoramiento.....	78	Proceso: Apoyo financiero y contable....	120
ANEXOS, GLOSARIO Y BIBLIOGRAFÍA	83	Área: Gestión de la comunidad.....	122
Anexo No. 1: Guía para la realización de la autoevaluación institucional en cada una de las áreas de la gestión	85	Proceso: Accesibilidad.....	122
Área: Gestión directiva	86	Proceso: Proyección a la comunidad....	124
Proceso: Direccionamiento estratégico y horizonte institucional.....	86	Proceso: Participación y convivencia	126
Proceso: Gestión estratégica	88	Proceso: Prevención de riesgos.....	128
Proceso: Gobierno escolar	90	Anexo No. 2: Matriz para el registro de los resultados de la autoevaluación institucional....	130
Proceso: Cultura institucional	94	Área: Gestión de la comunidad.....	130
Proceso: Clima escolar	96	Área: Gestión académica	132
Proceso: Relaciones con el entorno	100	Área: Gestión administrativa y Financiera	133
Área: Gestión académica.....	102	Área: Gestión de la comunidad.....	135
Proceso: Diseño pedagógico (curricular)	102	Anexo No. 3: Ejemplo de matriz de registro de los resultados de la autoevaluación institucional diligenciada	136
Proceso: Prácticas pedagógicas.....	104	Área: Gestión directiva	136
Proceso: Gestión de aula.....	106	Área: Gestión académica	139
Proceso: Seguimiento académico.....	108	Área: Gestión administrativa y financiera	141
Área: Gestión administrativa y financiera	110	Área: Gestión de la comunidad.....	144
Proceso: Apoyo a la gestión académica	110	Anexo No. 4: Ejemplo de un cuadro síntesis de un plan de mejoramiento (fragmento).....	146
Proceso: Administración de la planta física y de los recursos.....	112	Glosario.....	148
		Bibliografía	150







PRIMERA PARTE

El marco del mejoramiento institucional



1.1 La descentralización: base para la consolidación de establecimientos educativos autónomos

Nuestro sistema educativo fue bastante centralizado hasta mediados de la década de los ochenta. Hasta entonces, prácticamente todas las decisiones eran tomadas por el Ministerio de Educación Nacional, entidad que diseñaba los currículos, adquiría y distribuía los libros de texto, construía, dotaba y administraba directamente a un número importante de establecimientos educativos en todo el país; y definía los temas y programas de capacitación de los docentes.

Para realizar muchas de estas tareas el Ministerio contaba con dos instancias en los departamentos: los Fondos Educativos Regionales – FER que administraban lo relativo a las plantas de personal; y los Centros Experimentales Piloto – CEP, encargados de los temas pedagógicos y la formación docente.

En ese ámbito, el papel de las secretarías de educación era secundario y los establecimientos educativos eran apenas receptores pasivos de estas acciones, las cuales no siempre llegaban de manera oportuna, ni coordinada. Además, los docentes tenían escasas posibilidades de realizar innovaciones o divulgarlas a sus colegas, y los rectores tenían poco liderazgo entre la comunidad educativa. Por lo tanto, no había condiciones para desarrollar un proyecto pedagógico autónomo y pertinente a los contextos locales.

A finales de la década de los años ochenta nuestro país empezó su tránsito hacia la descentralización. Este proceso se materializó, entre otros hechos, en la elección popular de alcaldes y gobernado-

res. Con ello se buscaba ampliar los espacios de participación ciudadana, dar mayor legitimidad a los gobernantes y promover un mayor acercamiento entre éstos y la población, de manera que las respuestas a las necesidades y requerimientos locales fueran más pertinentes, eficientes y oportunas.

La entrada en vigencia de la Constitución Política de 1991 permitió, bajo los principios de la democracia y del estado social de derecho, afianzar el proceso de descentralización. Así, se dieron las bases para el desarrollo regional y local y para que los servicios sociales (educación y salud, principalmente) fueran ejecutados localmente, garantizando mayor cobertura, calidad y eficiencia, menores costos y la participación activa de los ciudadanos.

Bajo este mismo espíritu, la ley de Competencias y Recursos de 1993 y la ley General de Educación de 1994, establecieron el nuevo marco institucional del sector, el cual fue refrendado por la Ley 715 de 2001. De esa manera, el Ministerio de Educación Nacional pasó a definir los grandes lineamientos de política del sector, así como a ejercer la vigilancia del mismo. A su vez, los departamentos, distritos y municipios certificados comenzaron a ser responsables de prestar directamente el servicio educativo en su respectiva área de jurisdicción atendiendo las necesidades de la población. Para ello tienen una serie de funciones asignadas por la normatividad vigente.

Por su parte, los establecimientos educativos adquirieron autonomía para elaborar su Proyecto Educativo Institucional – PEI, así como para definir el plan de estudios, los métodos pedagógicos y la manera de organizar su trabajo. También se constituyó el gobierno escolar, que funciona a

través de diferentes organismos en los que están representados todos los integrantes de la comunidad educativa, lo que garantiza la participación democrática en las decisiones institucionales.

Asimismo, se ha avanzado en la formulación e implementación de Proyectos Etnoeducativos Comunitarios – PEC, y en general, en la atención a la diversidad, los cuales se basan en los planes de vida de las comunidades y buscan garantizar la pertinencia de la educación y la permanencia cultural de los grupos étnicos en el contexto diverso de nuestro país.

Esta breve síntesis muestra que la descentralización política y administrativa colombiana ha sido fundamental para permitir el posicionamiento de los establecimientos educativos como espacios donde se materializa la educación pertinente y de calidad para todos, a través de proyectos concretos, definidos y concertados por toda la comunidad educativa.

1.2 El establecimiento educativo integrado

La descentralización propició la integración de los establecimientos educativos, la cual se materializó a partir del Decreto 688 de 2002. Su propósito fue garantizar el ciclo completo de educación básica a todos los niños, niñas y jóvenes de nuestro país. A finales de ese año, el 48% de las instituciones sólo ofrecía la básica primaria, otro 35% tenía este nivel y preescolar, y apenas el 5% contaba con la oferta completa – preescolar, básica y media.

Muchos niños que terminaban la básica primaria tenían grandes restricciones para continuar sus estudios. En el mejor de los casos debían salir a

buscar un cupo en otra institución, muchas veces alejada de su casa, lo que incrementaba los costos de educarse y aumentaba sus probabilidades de abandonar el sistema sin culminar la educación obligatoria.

La integración se realizó a partir de mapas educativos municipales, en los cuales se visualizó toda la oferta y se estableció la cercanía geográfica de las instituciones. Con ello se determinó cuáles debían articularse, de manera que un estudiante pudiera cursar desde el preescolar hasta la media sin cambiar de establecimiento.

A este proceso de integración física, de jornadas y de recursos se sumó otro aún más complejo: la unificación de los Proyectos Educativos Institucionales. No ha sido sencillo conciliar los diversos énfasis de los PEI, los enfoques pedagógicos y las formas de trabajar que tenían las instituciones que fueron integradas. También ha sido ardua la reorganización de los equipos de trabajo y los recursos disponibles en cada sede alrededor de un proyecto común construido a partir de un nuevo horizonte institucional que contemple la atención a la diversidad de la población.

Por lo tanto, este es un punto crucial que debe ser abordado en el proceso de mejoramiento. El liderazgo de los rectores o directores y sus equipos, además de la construcción de canales de comunicación apropiados, son esenciales para consolidar la identidad institucional, de manera que todos los integrantes de la comunidad educativa puedan trabajar en un proyecto común, fruto de la concertación y el consenso alrededor del propósito de garantizar la mejor educación para todos los estudiantes, sin importar sus orígenes, ni sus condiciones sociales, económicas y culturales.

1.3 La autonomía escolar

Instituida por la Ley General de Educación, la autonomía escolar brindó a cada establecimiento educativo la facultad para definir su identidad y plasmarla en su Proyecto Educativo Institucional. Igualmente, les permitió organizar su plan de estudios alrededor de las áreas fundamentales determinadas para cada nivel, de las asignaturas optativas en función del énfasis de su PEI, de los lineamientos curriculares y de los estándares básicos de competencias, además de las características y necesidades derivadas de la diversidad y la vulnerabilidad de las poblaciones según las especificidades propias de cada región.

Asimismo, les permitió adoptar los enfoques y métodos de enseñanza más apropiados para cumplir los objetivos de su proyecto pedagógico; introducir actividades deportivas, culturales y artísticas; y definir las bases para lograr una sana convivencia entre sus miembros. Además, los insta a prepararse para enfrentar los desafíos crecientes que imponen la inclusión, la modernización y la globalización.

El uso responsable de la autonomía permite a los establecimientos brindar una educación de calidad a través de procesos formativos pertinentes y diferenciados, que logren que todos sus estudiantes aprendan, como base de la equidad y la justicia social. Este ejercicio de autonomía debe ser complementado con una apropiada rendición de cuentas acerca de los logros obtenidos.

1.4 Las nuevas formas de trabajo en los establecimientos educativos

La autonomía escolar y la integración institucional traen consigo la necesidad de organizar muy

bien las actividades, de manera que se cumplan todos los objetivos y las metas establecidas. Por ello, la planeación, el seguimiento y la evaluación se convierten en herramientas básicas para garantizar que lo que haga cada integrante de la institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto común. En otras palabras, es fundamental lograr que todos “remen hacia el mismo lado”, bajo el liderazgo del rector o director y su equipo.

Para ello, la comunicación es indispensable. Este concepto no se limita al hablar; es un proceso fundamentado en el reconocimiento y el respeto por la diferencia y en el interés real hacia los demás. Implica escuchar de manera genuina a los compañeros y a las personas a las que sirve el establecimiento educativo – estudiantes, padres de familia y comunidad educativa en general –. También requiere transmitir ideas, percepciones y conceptos de manera comprensible y oportuna a diferentes interlocutores. Una buena comunicación facilita la construcción de estrategias comunes para enfrentar los problemas que afectan a la institución. Además, fortalece el aprendizaje individual y colectivo, y está en la base del trabajo en equipo.

Cuando se trabaja conjuntamente con otras personas se aumentan las posibilidades de tener resultados y productos más sólidos, pues todos los integrantes del equipo se vinculan para aportar sus ideas, experiencias y conocimientos, de forma que unos aprenden de otros. Igualmente, se desarrollan las capacidades de argumentación y negociación, lo que contribuye a la consecución de acuerdos sobre diferentes temas. Estos consensos, a su vez, darán mayor legitimidad a las decisiones y permitirán un alto nivel de compromiso con las tareas que cada persona desarrollará.

La comunicación y el trabajo en equipo se facilitan cuando se utilizan sistemáticamente datos e información pertinente como “brújulas” que guían las acciones y orientan la toma de decisiones. Conocer la dinámica escolar, los estudiantes y sus familias, los problemas y los desafíos del entorno permite seleccionar las estrategias más apropiadas.

Además, contar con información actualizada y precisa da elementos para determinar si se alcanzaron los resultados esperados y rendir cuentas a todos los integrantes de la comunidad educativa sobre los avances obtenidos.

1.5 Más y mejores instancias de participación responsable en la vida institucional

En concordancia con el espíritu democrático y los principios de descentralización y participación de la Constitución, la Ley General de Educación y sus reglamentaciones dispusieron la creación del gobierno escolar en cada establecimiento educativo para asegurar la participación organizada y responsable de los integrantes de la comunidad educativa en los diferentes ámbitos de decisión de la institución.

Con lo anterior se busca que el PEI sea concertado por directivos, docentes, padres de familia, estudiantes, egresados y representantes del sector productivo local. Asimismo, que las pautas que orientan los procesos curriculares, de evaluación y promoción, así como de convivencia, sean conocidas y compartidas. Esto fortalece la identidad institucional y brinda las condiciones esenciales para que todos trabajen en una misma dirección: la definida en el Proyecto Educativo Institucional.

Las principales instancias de gobierno y participación institucional son:

- » **El Consejo Directivo**, encargado de tomar las decisiones relacionadas con el funcionamiento institucional: planear y evaluar el PEI, el currículo y el plan de estudios; adoptar el manual de convivencia; resolver conflictos entre docentes y administrativos con los estudiantes; definir el uso de las instalaciones para la realización de actividades educativas, culturales, recreativas, deportivas y sociales; aprobar el presupuesto de ingresos y gastos, entre otras.
- » **El Consejo Académico**, responsable de la organización, orientación pedagógica, ejecución y mejoramiento continuo del plan de estudios; así como de revisar y hacer ajustes al currículo, y participar en la evaluación institucional anual.
- » **El Rector o Director**, encargado de dirigir la resignificación del PEI con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa, responder por la calidad de la prestación del servicio, presidir los consejos directivo y académico, coordinar los demás órganos del gobierno escolar, además de formular y dirigir la ejecución de los planes anuales de acción y de mejoramiento de la calidad.

También debe representar al establecimiento ante las autoridades y la comunidad educativa, dirigir el trabajo de los equipos de docentes, proponer a los profesores que recibirán capacitación, administrar los recursos humanos de la institución, distribuir las asignaciones académicas y demás funciones del personal, realizar la evaluación anual del

desempeño y rendir informes semestrales al consejo directivo.

- » **El Comité de Convivencia** es un órgano consultor del consejo directivo y del rector o director, encargado de asesorar a estas instancias en la resolución de situaciones relacionadas con la convivencia y la disciplina. Está conformado por representantes de todos los estratos de la comunidad educativa.

Entre las atribuciones de este comité están: realizar actividades y talleres para fomentar la convivencia y los valores; divulgar los derechos fundamentales, así como los de los niños, niñas y adolescentes; instalar mesas de conciliación para la resolución pacífica de conflictos; y hacer seguimiento al cumplimiento de lo establecido en el manual de convivencia.

- » **La Asamblea General de Padres de Familia**, conformada por todos los padres del establecimiento, quienes son los responsables del ejercicio de sus derechos y deberes en relación con el proceso educativo de sus hijos.
- » **El Consejo de Padres de Familia**, cuyas principales funciones son: involucrarse en la elaboración de los planes de mejoramiento; contribuir con el rector o director en el análisis, difusión y uso de los resultados de las pruebas SABER y el examen de Estado; presentar propuestas para actualizar el manual de convivencia; apoyar actividades artísticas, científicas, técnicas y deportivas orientadas a mejorar las competencias de los estudiantes en distintas áreas.
- » **La Asociación de Padres de Familia**, responsable de apoyar la ejecución del PEI y del plan

de mejoramiento; promover la formación de los padres para que cumplan adecuadamente la tarea educativa que les corresponde; apoyar a las familias y a los estudiantes en el desarrollo de acciones para mejorar su formación integral y sus resultados de aprendizaje; además de contribuir a la solución de los problemas individuales y colectivos de los alumnos.

- » **El Consejo Estudiantil** es la instancia de participación de los alumnos en la vida institucional. Está conformado por un estudiante de cada grado entre los que se elige el representante al Consejo Directivo.
- » **El Personero Estudiantil**, alumno de 11º grado seleccionado para promover el ejercicio de los derechos y deberes de los estudiantes establecidos en la Constitución, las leyes, los reglamentos y el manual de convivencia.
- » **Las Comisiones de Evaluación y Promoción**, constituidas por el rector o director, tres docentes de cada grado y un representante de los padres de familia, cuyas responsabilidades son definir la promoción de los estudiantes y recomendar actividades de refuerzo para aquellos que tengan dificultades.

Los diferentes grupos étnicos de todas las regiones de Colombia también cuentan con mecanismos e instancias de participación y concertación en la educación. Esto parte del reconocimiento de que nuestro país es pluriétnico y multicultural y, por tanto, la atención educativa para estas poblaciones debe darse mediante estrategias pedagógicas acordes con su cultura, lengua y tradiciones, basadas en los principios de integralidad, diversidad lingüística, autonomía, participación

comunitaria, interculturalidad, flexibilidad, progresividad y solidaridad.

De igual manera, las creencias, tradiciones y costumbres de los grupos étnicos deben tenerse en cuenta en la organización y funcionamiento de las diferentes instancias del gobierno escolar, así como en la definición del manual de convivencia de los establecimientos educativos. En este sentido, es necesario asegurarse de que los estudiantes desarrollen las capacidades para conocer y difundir los saberes, prácticas, valores y formas de comprender el mundo de los diferentes grupos étnicos – indígenas, afrocolombianos, raizales y rom –. Lo anterior contribuye al afianzamiento de los principios de interculturalidad.

1.6 Relaciones más dinámicas con otras entidades y organizaciones

Los establecimientos educativos no están solos; se encuentran ubicados en entornos sociales, productivos y culturales particulares con los cuales deben interactuar permanentemente. Además, muchos tienen el desafío de atender a grupos poblacionales pobres y vulnerables, entre los que hay más casos de violencia, maltrato, consumo de sustancias psicoactivas, trabajo infantil, etc.

Todas estas condiciones exigen nuevas maneras de gestionar el servicio, las cuales deben conducir a disminuir las barreras para el aprendizaje y la participación, de manera que todos los estudiantes asistan a la escuela, permanezcan en el sistema educativo, aprendan a convivir con los demás y desarrollen las competencias básicas necesarias para seguir aprendiendo a lo largo de su vida.

Así, el rector o director y su equipo directivo deben establecer relaciones con diversas autoridades y entidades que prestan servicios complementarios, ya sea para obtenerlos, mantenerlos o hacerles seguimiento. Entre éstos se encuentran el apoyo nutricional y a estudiantes con necesidades educativas especiales, la prevención y atención en salud, el transporte y la asistencia psicológica, entre otros.

Además, para la formulación e implementación de estrategias pedagógicas más efectivas y pertinentes se deben gestionar acciones que permitan, por parte de los alumnos, el uso de bibliotecas, centros de recursos, y ayudas informáticas y de Internet; la realización de salidas pedagógicas y actividades artísticas, culturales y deportivas; y el desarrollo de prácticas laborales en empresas y en otras entidades del sector productivo.

Estas relaciones de colaboración permiten enfrentar y resolver problemas que el establecimiento educativo no puede solucionar por sí mismo. Además, abren nuevos espacios para compartir y complementar saberes y experiencias, lo que contribuye al fortalecimiento institucional y de la legitimidad del proyecto educativo.

1.7 Uso de referentes nacionales para mejorar

El PEI refleja la identidad institucional y señala los objetivos que todos los estudiantes deben alcanzar en función de sus características, necesidades y requerimientos. Estos propósitos y las acciones implementadas para lograrlos también deben tener en cuenta los referentes nacionales, pues una educación de calidad es aquella que permite que todos los alumnos alcancen niveles

satisfactorios de competencias para desarrollar sus potencialidades, participar en la sociedad en igualdad de condiciones y desempeñarse satisfactoriamente en el ámbito productivo, independientemente de sus condiciones o del lugar donde viven. Se trata de un principio básico de equidad y justicia social.

El Ministerio de Educación Nacional ha centrado sus acciones en la consolidación de un sistema de aseguramiento de la calidad que propiciará más y mejores oportunidades educativas para la población; favorecerá el desarrollo de competencias básicas, ciudadanas y laborales; mejorará los resultados de la educación; y fortalecerá la descentralización y la autonomía escolar. Se busca así que los establecimientos educativos sean abiertos e incluyentes, además de que en ellos todos los estudiantes puedan aprender, desarrollar sus competencias básicas y convivir pacíficamente.

El sistema de aseguramiento está constituido por tres elementos: definición y socialización de estándares básicos de competencias para las áreas fundamentales, así como orientaciones para las demás áreas y para que las estrategias pedagógicas ofrecidas a los diversos grupos poblacionales sean pertinentes; evaluación de estudiantes, docentes, directivos e instituciones; y mejoramiento.

Los estándares básicos de competencias son criterios claros y públicos que orientan el diseño de los currículos y planes de estudio, las estrategias pedagógicas y las evaluaciones de los aprendizajes. Son referentes que permiten establecer si un estudiante, una institución o el sistema educativo en su conjunto cumplen unas expectativas comunes de calidad. Además, expresan una situación deseada en cuanto a lo que se espera

que todos los alumnos aprendan en su paso por la educación básica y media.

Con los estándares y los demás referentes para la calidad y pertinencia de la educación se busca transformar la visión tradicional que privilegiaba la simple transmisión y memorización de contenidos, por la de una pedagogía que permita que los estudiantes utilicen los conocimientos adquiridos en situaciones diversas para solucionar creativamente diferentes tipos de problemas.

De otra parte, evaluar permite saber cómo se está frente a los objetivos y metas propuestas y, con base en los resultados obtenidos, definir acciones concretas para mejorar. Las evaluaciones realizadas a los estudiantes por los docentes en desarrollo de las actividades pedagógicas, así como las que se llevan a cabo periódicamente (pruebas SABER y examen de Estado), dan información valiosa sobre qué tanto saben y saben hacer en las áreas fundamentales.

A su vez, la valoración periódica del desempeño de los docentes y directivos da elementos para identificar sus fortalezas y necesidades de formación para superar las dificultades. De igual manera, la autoevaluación permite conocer cuáles son los aspectos que contribuyen al logro de los objetivos institucionales y en los que es necesario centrar la atención para seguir avanzando.

El tercer elemento del ciclo de la calidad es el mejoramiento. Éste se logra mediante el fortalecimiento de la capacidad de los establecimientos y centros educativos para formular, ejecutar y hacer seguimiento a los resultados de sus planes de mejoramiento. El propósito de esta guía es apoyar este proceso, de manera que éstos puedan alcanzar las metas que se han propuesto.

1.8 Características de un establecimiento educativo en proceso de mejoramiento

Una institución educativa no es sólo un edificio donde se trabaja o se estudia; es un conjunto de personas y bienes promovido por autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad es prestar el servicio de la educación preescolar, básica y media. Asimismo, es un espacio donde ocurren los procesos de enseñanza–aprendizaje orientados por principios de equidad de oportunidades y convivencia de la comunidad multicultural.

Para las niñas, niños y jóvenes, el establecimiento educativo es también un espacio lúdico donde, además de aprender y desarrollar sus competencias, construyen relaciones de amistad y afecto tanto con sus iguales como con personas mayores. En él también viven sus temores y conflictos. Estas relaciones contribuirán, de manera significativa, a la construcción de sus estructuras éticas, emocionales y cognitivas, así como a sus formas de comportamiento.

De igual manera, en el establecimiento educativo se materializan el PEI, el plan de estudios y el plan de mejoramiento. Asimismo, se concretan la planeación curricular, las actividades pedagógicas, las evaluaciones, la gestión de diferentes procesos y componentes; además de las relacio-

nes con diversas entidades, autoridades e instancias de la comunidad educativa.

El PEI, el plan de mejoramiento y el plan de estudios son herramientas para orientar las acciones escolares hacia el logro de los propósitos y las metas definidas por el equipo directivo y la comunidad educativa. De esta forma, la institución tiene una “carta de navegación”, la cual debe ser conocida por todos para lograr su compromiso, bajo el liderazgo del rector y de su equipo directivo. Este compromiso incluye la movilización y canalización del trabajo hacia el alcance de los objetivos en los plazos establecidos, además del seguimiento y la evaluación permanentes de los planes y acciones para saber si lo que se ha hecho permite alcanzar las metas y los resultados propuestos, y qué ajustes se deben introducir.

Para saber si se está contribuyendo al logro de los resultados esperados, es aconsejable tener en mente las características esenciales de un establecimiento educativo que mejora permanentemente. Estos aspectos pueden identificarse a partir de estudios nacionales e internacionales, especialmente aquellos que se han centrado en el análisis de los factores asociados al rendimiento académico y a la convivencia, así como en los resultados de asesorías directas para apoyar el fortalecimiento institucional. En el **Cuadro No. 1** presentamos los principales.

Cuadro No. 1. Características de los establecimientos educativos que mejoran continuamente

Características institucionales	Un establecimiento educativo con buenos resultados y que mejora continuamente
Tiene altas expectativas sobre las capacidades y el éxito de todos los estudiantes	<ul style="list-style-type: none">• Está seguro que todos sus estudiantes pueden aprender, independientemente de sus condiciones personales, sociales, culturales y económicas.• Organiza las actividades pedagógicas para estimular a los estudiantes y fomentar su gusto por aprender.• Identifica fortalezas y debilidades a partir de evaluaciones, lo que permite el diseño de estrategias para la recuperación de los estudiantes que no han alcanzado los aprendizajes esperados.• Define estrategias pedagógicas teniendo en cuenta las disparidades relacionadas con las condiciones personales, sociales y culturales de los estudiantes.• Trabaja para que todos los estudiantes obtengan buenos resultados, por lo que establece estrategias para disminuir las diferencias entre quienes tienen altos y bajos desempeños.
Sabe hacia dónde va	<ul style="list-style-type: none">• Cuenta con un PEI conocido y consensuado en el que se plantean claramente los principios y fundamentos que orientan su quehacer.• Concreta los principios del PEI en la misión, la visión y los valores institucionales.• Define los objetivos, las estrategias pedagógicas y las formas de evaluar sus avances con base en la misión y la visión institucionales.
Tiene un plan de estudios concreto y articulado	<ul style="list-style-type: none">• Refleja en el plan de estudios los principios y objetivos del PEI, así como los lineamientos nacionales sobre lo que todos los estudiantes deben saber y saber hacer en su paso por el sistema educativo.• Define y articula los contenidos de las áreas para que todos los estudiantes desarrollen sus competencias.• Divulga el plan de estudios para que todos sepan qué se va a trabajar.
Ofrece muchas oportunidades para aprender	<ul style="list-style-type: none">• Busca nuevas maneras de hacer las cosas para que sus estudiantes aprendan con interés y motivación. Esto lo hace porque sabe que ellos construyen nuevos conocimientos de manera activa.• Tiene claro que no debe limitar su trabajo a la simple adquisición de conocimientos básicos, sino asegurar que los estudiantes aprendan permanente y autónomamente, y puedan transferir lo que aprendieron a otras situaciones y contextos.• Estructura los contenidos de cada área y grado, los proyectos transversales, las actividades didácticas, los recursos que se emplearán y las estrategias de evaluación, con base en el punto anterior.• Utiliza enfoques metodológicos y didácticas flexibles que permiten que cada estudiante aprenda colaborativamente teniendo en cuenta sus características, estilos y ritmos de aprendizaje.

Características institucionales	Un establecimiento educativo con buenos resultados y que mejora continuamente
Apoya y aprovecha el talento de su equipo de docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Incentiva la conformación de comunidades de docentes, así como su trabajo profesional y creativo. • Abre espacios para que los docentes trabajen colaborativamente en el diseño de sus clases, los proyectos transversales, las actividades extra-curriculares y las evaluaciones de los aprendizajes. • Propicia el intercambio sistemático de experiencias y la búsqueda conjunta de soluciones a los problemas encontrados. • Fomenta la investigación y la identificación de las prácticas más apropiadas para lograr más y mejores aprendizajes.
Tiene ambientes de aprendizaje apropiados	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con espacios físicos y dotaciones – salones, laboratorios, bibliotecas, aulas múltiples, canchas, zonas verdes, cafetería, áreas específicas para la dirección y la administración del plantel, mobiliario y equipos adecuados y en buen estado, los cuales facilitan la accesibilidad a los procesos de enseñanza, aprendizaje y participación.
Hace un uso apropiado y articulado de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona la disponibilidad oportuna de diferentes recursos pedagógicos: libros de texto, bibliotecas, laboratorios, materiales audiovisuales, aulas de informática, software educativo, materiales artísticos y deportivos, entre otros. • Busca que estos materiales sean accesibles y suficientes para que todos los estudiantes realicen las actividades, en concordancia con las estrategias pedagógicas definidas en el PEI.
Tiene mecanismos de evaluación claros y conocidos por todos, y utiliza los resultados para mejorar	<ul style="list-style-type: none"> • Las prácticas de evaluación son flexibles y responden a las diferentes características y condiciones de los estudiantes. • Reconoce que la evaluación permite conocer sus avances y dificultades, además de los elementos que contribuyen a identificar las estrategias para superar estas últimas. • Cuenta con una estrategia de evaluación articulada al PEI y al plan de estudios en la que se establecen las formas, los procedimientos y los momentos para evaluar. • Difunde la estrategia de evaluación para que todos sepan qué y cuándo se evaluará, así como cuáles son los criterios para determinar si un resultado es bueno o deficiente. • Usa los resultados de las evaluaciones internas y externas (pruebas SABER y examen de Estado) para identificar sus fortalezas y debilidades. A partir de ellas ajusta el plan de estudios y las actividades didácticas, diseña acciones de recuperación, complementa la formación de los docentes y revisa sus propios mecanismos de evaluación.

Características institucionales	Un establecimiento educativo con buenos resultados y que mejora continuamente
Usa el tiempo adecuadamente	<ul style="list-style-type: none"> • Hace una rigurosa programación de todas las actividades que realizará durante el año lectivo, pues sabe que el tiempo debe ser aprovechado de la mejor manera posible para lograr todos los objetivos previstos en el PEI. • Prevé el uso del tiempo en cada jornada y se encarga de que éste sea respetado.
Ofrece un ambiente favorable para la convivencia	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilita el establecimiento o el fortalecimiento de buenas relaciones entre sus integrantes en los diferentes espacios: aulas, sitios de recreo, actividades culturales y deportivas, salón de profesores, entre otros. • Acepta que hay un vínculo muy estrecho entre las emociones y el aprendizaje. Las buenas relaciones permiten la construcción de espacios de convivencia basados en el respeto por sí mismos y por los otros, lo que posibilita el desarrollo de capacidades para reconocer y respetar las diferencias, comprender los puntos de vista de los demás, manejar los conflictos pacíficamente, conocer las reglas y mecanismos para ejercer los derechos y participar en la vida ciudadana. • Aprovecha las instancias del gobierno escolar para materializar diversas formas de participación. • Tiene un manual de convivencia en el que están claramente presentadas las reglas básicas de interacción, los derechos y deberes de cada integrante de la comunidad educativa, así como los mecanismos para lograr su cumplimiento.
Promueve el desarrollo personal y social	<ul style="list-style-type: none"> • Genera acciones que mejoran el bienestar de estudiantes y docentes, en concordancia con sus características individuales y su contexto familiar y sociocultural. • Conoce las necesidades y requerimientos específicos de sus estudiantes, lo que le permite definir las acciones más apropiadas de orientación, prevención y apoyo; así como identificar las instituciones especializadas más adecuadas para prestar este tipo de servicios.
Articula acciones con los padres de familia y otras organizaciones comunitarias	<ul style="list-style-type: none"> • Establece vínculos con las organizaciones de la comunidad y los padres de familia, con el fin de potenciar su acción para enfrentar problemas que no podría resolver si lo hiciera de manera aislada. • Genera redes de apoyo que fortalecen el trabajo institucional.

Características institucionales	Un establecimiento educativo con buenos resultados y que mejora continuamente
<p>Prepara a sus estudiantes para continuar sus estudios postsecundarios o para tener buenas oportunidades laborales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantiza a todos sus estudiantes que la educación que brinda es pertinente para que puedan seguir estudiando o, si así lo desean o necesitan, para ingresar al mercado laboral con buenas oportunidades. Para ello, está pendiente de los cambios que ocurren en su entorno inmediato y en contextos más amplios. • Conoce las exigencias del sector productivo en cuanto al perfil de trabajadores que solicitan las empresas. En la actualidad, los empleados deben tener capacidad para manejar diferentes clases de información, comunicarse adecuadamente, solucionar problemas, gestionar proyectos individuales y colectivos, negociar, tomar decisiones, aplicar las tecnologías de información y comunicación, y manejar un segundo idioma. • Evalúa y reflexiona acerca de las prácticas tradicionales de enseñanza para dar paso a nuevas formas de aprendizaje. Para ello tiene en cuenta el uso de las tecnologías de la información y comunicación.
<p>Tiene un modelo organizativo basado en el liderazgo claro del rector y en el trabajo en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un rector o director responsable del desarrollo del establecimiento educativo, que lidera y orienta todos los procesos que allí ocurren. • Tiene un equipo directivo, docente y administrativo encargado de gestionar diferentes actividades. • Promueve el trabajo en equipo para que los docentes y directivos se involucren en proyectos y tareas comunes, reflexionen críticamente sobre sus prácticas y desarrollen sus capacidades para comunicarse, negociar y llegar a acuerdos básicos sobre los temas fundamentales de la vida institucional.
<p>Dispone de mecanismos de apoyo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce que no es el único responsable del éxito o fracaso de sus estudiantes, pues se encuentra dentro de una comunidad y de una sociedad más amplia. • Busca apoyos externos a través de programas complementarios para aliviar las situaciones de pobreza y vulnerabilidad de los estudiantes y sus hogares: complemento nutricional, transporte escolar, subsidios a las familias, servicios de salud, etc. • Cuenta con apoyos internos que responden a las necesidades de los estudiantes y son oportunos. • Participa en redes para compartir ideas y buenas prácticas, además de discutir y resolver problemas. En éstas cuenta con instituciones externas que acompañan los procesos y ayudan a organizar, comprender e interpretar ideas para contribuir a una mejor toma de decisiones.

Características institucionales	Un establecimiento educativo con buenos resultados y que mejora continuamente
Utiliza información para tomar decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Usa datos e información para que las decisiones sean consistentes con los problemas que pretende resolver. • Dispone de registros actualizados sobre aspectos como la asistencia y las causas de ausentismo de los estudiantes, los resultados académicos de los alumnos, el uso efectivo del tiempo escolar y de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje, el manejo de los problemas de convivencia, las actividades que realizan los egresados, entre otros.
Sabe que los cambios sostenibles requieren tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce que los procesos de mejoramiento pueden necesitar, por lo menos, dos o tres años para evidenciar resultados. • Detecta las necesidades de cambios individuales, colectivos y organizacionales que pueden implicar modificaciones en su estructura. • Crea capacidad en todos sus colaboradores para afrontar las dificultades. Esta es una tarea fundamental desarrollada por el rector o director como líder institucional. • Hace un seguimiento sistemático para detectar el estado de las cosas: en qué no se ha avanzado de la manera esperada y qué se debe hacer para ajustar las metas y acciones.

1.9 Características del rector o director de un establecimiento educativo en proceso de mejoramiento continuo

Los elementos señalados en el apartado anterior como características de las instituciones

educativas efectivas muestran que los retos para gestionarlas son muy grandes. Por tanto, se requiere un rector o director con un alto nivel de liderazgo y con un conjunto de habilidades y competencias que le permitan desempeñar todas sus funciones. En el **Cuadro No. 2** se recogen el perfil y los requisitos profesionales básicos de un buen rector.

Cuadro No. 2. Características del rector o director

- Cree en la educación inclusiva como estrategia fundamental para acceder al conocimiento y al desarrollo.
- Confía en la capacidad de todos los estudiantes para aprender y lidera la búsqueda y puesta en marcha de estrategias pedagógicas innovadoras y pertinentes.
- Es proactivo y flexible (se permite cambiar, innovar y afrontar la complejidad).
- Tiene un elevado grado de compromiso y motivación.
- Estimula y reconoce el buen desempeño de estudiantes y docentes.
- Dirige sus esfuerzos a los aspectos en los que puede incidir. No se siente impotente ante los problemas que no puede solucionar.
- Usa datos e información para tomar decisiones de manera responsable.
- Planea su trabajo y lidera la formulación, ejecución y seguimiento de planes y proyectos.
- Sabe que debe aprender continuamente para tener más y mejores herramientas teóricas y metodológicas para ejercer su labor.
- Promueve el sentido de pertenencia al establecimiento educativo.
- Moviliza conocimientos y esquemas de acción para solucionar los problemas.
- Construye el sentido y la razón de ser del establecimiento o centro educativo que dirige.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Lidera sus equipos directivo, docente y administrativo para que se involucren en la construcción y desarrollo de la identidad institucional, el PEI y los planes de estudio y de mejoramiento.
- Logra que cada persona que trabaja en el establecimiento o centro educativo se sienta parte del equipo y comparta sus principios y formas de actuar.
- Verifica el cumplimiento de las funciones y tareas de cada una de las personas a su cargo.
- Evalúa periódicamente el desempeño de docentes, directivos y personal administrativo, y les da retroalimentación pertinente y oportuna para que puedan superar sus dificultades.
- Conoce las características de los estudiantes, sus familias y el entorno de la institución educativa, así como su evolución en el tiempo.
- Sabe cuáles son los aprendizajes y competencias básicas que todos los estudiantes deben desarrollar en cada momento de su proceso educativo.
- Facilita la apertura y permanencia de espacios de participación y concertación de la comunidad educativa.
- Establece canales de comunicación apropiados que permiten informar, escuchar, dialogar, debatir y concertar.
- Fomenta el intercambio de experiencias.
- Busca apoyos externos para fortalecer la institución y ayudar a estudiantes, docentes y personal administrativo.

1.10 La gestión del establecimiento educativo abarca varias áreas, procesos y componentes

Los establecimientos educativos han evolucionado: han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa que requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su PEI.

La gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión, las cuales son:

- » **Gestión directiva:** se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.
- » **Gestión académica:** ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones

para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

- » **Gestión administrativa y financiera:** esta área da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.
- » **Gestión de la comunidad:** como su nombre lo indica, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos.

En el interior de estas áreas hay un conjunto de procesos y componentes (**Cuadro No. 3**) que deben ser evaluados periódicamente, a fin de identificar los avances y las dificultades, y de esta forma establecer las acciones que permitan superar los problemas. Tanto los procesos como los componentes son los referentes para emprender la ruta del mejoramiento que se describe en la segunda parte de esta guía.

Cuadro No. 3. Procesos y componentes de las áreas de gestión institucional

Área de gestión	Proceso	Definición	Componentes
Directiva	Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Establecer los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo	Planteamiento estratégico: misión, visión, valores institucionales (principios), metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento, política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural.
	Gestión estratégica	Tener las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales.	Liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación.
	Gobierno escolar	Favorecer la participación y la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias y dentro de sus competencias y ámbitos de acción.	Consejos directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia.
	Cultura institucional	Dar sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales.	Mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas.
	Clima escolar	Generar un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución.	Pertenencia y participación, ambiente físico, inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, manual de convivencia, actividades extracurriculares, bienestar de los alumnos, manejo de conflictos y casos difíciles.

Área de gestión	Proceso	Definición	Componentes
Directiva	Relaciones con el entorno	Aunar y coordinar esfuerzos entre el establecimiento y otros establecimientos para cumplir su misión y lograr los objetivos específicos de su PEI y su plan de mejoramiento.	Padres de familia, autoridades educativas, otras instituciones, sector productivo.
Académica	Diseño pedagógico (curricular)	Definir lo que los estudiantes van a aprender en cada área, asignatura, grado y proyecto transversal, el momento en el que lo van a aprender, los recursos a emplear, y la forma de evaluar los aprendizajes.	Plan de estudios, enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje, jornada escolar, evaluación.
	Prácticas pedagógicas	Organizar las actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen sus competencias.	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales, estrategias para las tareas escolares, uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje.
	Gestión de aula	Concretar los actos de enseñanza y aprendizaje en el aula de clase.	Relación y estilo pedagógico, planeación de clases y evaluación en el aula.
	Seguimiento académico	Definir los resultados de las actividades en términos de asistencia de los estudiantes, calificaciones, pertinencia de la formación recibida, promoción y recuperación de problemas de aprendizaje.	Seguimiento a los resultados académicos, a la asistencia de los estudiantes y a los egresados, uso pedagógico de las evaluaciones externas, actividades de recuperación y apoyos pedagógicos adicionales para estudiantes con necesidades educativas especiales.

Área de gestión	Proceso	Definición	Componentes
Administrativa y financiera	Apoyo a la gestión académica	Dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución.	Proceso de matrícula, archivo académico y boletines de calificaciones.
	Administración de la planta física y de los recursos	Garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios.	Mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, seguimiento al uso de los espacios, adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, seguridad y protección.
	Administración de servicios complementarios	Asegurar la adecuada prestación de los servicios complementarios disponibles en la institución educativa para facilitar la asistencia de los estudiantes, mejorar sus procesos de aprendizaje y desarrollar sus competencias.	Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología), apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales.
	Talento humano	Garantizar buenas condiciones de trabajo y desarrollo profesional a las personas vinculadas al establecimiento educativo.	Perfiles, inducción, formación y capacitación, asignación académica, pertenencia a la institución, evaluación del desempeño, estímulos, apoyo a la investigación, convivencia y manejo de conflictos, bienestar del talento humano.
	Apoyo financiero y contable	Dar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades del establecimiento educativo.	Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos, control fiscal.

Área de gestión	Proceso	Definición	Componentes
De la comunidad	Inclusión	Buscar que todos los estudiantes independientemente de su situación personal, social y cultural reciban una atención apropiada y pertinente que responda a sus expectativas.	Atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales y a personas pertenecientes a grupos étnicos, necesidades y expectativas de los estudiantes, proyectos de vida.
	Proyección a la comunidad	Poner a disposición de la comunidad educativa un conjunto de servicios para apoyar su bienestar.	Escuela de padres, oferta de servicios a la comunidad, uso de la planta física y de medios, servicio social estudiantil.
	Participación y convivencia	Contar con instancias de apoyo a la institución educativa que favorezcan una sana convivencia basada en el respeto por los demás, la tolerancia y la valoración de las diferencias.	Participación de estudiantes y padres de familia, asamblea y consejo de padres.
	Prevención de riesgos	Disponer de estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de la institución y el bienestar de la comunidad educativa.	Prevención de riesgos físicos y psicosociales, programas de seguridad.

Elementos que caracterizan la cotidianidad de los establecimientos educativos

- Descentralización
- Integración
- Autonomía
- Gestión responsable
- Inclusión
- Planeación
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Seguimiento y evaluación
- Relaciones más dinámicas con el entorno, el sector productivo y las autoridades
- Participación a través de las diferentes instancias del gobierno escolar
- Nuevas responsabilidades del rector o director y de su equipo directivo
- Cultura del mejoramiento continuo
- Rendición de cuentas a la comunidad y a las autoridades

1.11 Ruta para el mejoramiento continuo

La puesta en marcha de procesos de mejoramiento escolar requiere que el equipo de gestión – conformado por diversos integrantes de la comunidad educativa y liderado por el rector o director – se organice para realizar cada una de las actividades previstas. Esta tarea tiene que ver tanto con la conformación de grupos de trabajo y la definición de responsables, como con el ordenamiento de las tareas y el establecimiento de tiempos y plazos para realizarlas.

Para apoyar este trabajo en los establecimientos educativos, de manera que sea muy eficiente y productivo, se propone una ruta de tres etapas que se repetirán periódicamente, puesto que son parte del ciclo del mejoramiento continuo. Éstas contienen, a su vez, pasos y actividades, cuya realización debe conducir a resultados precisos que permitirán avanzar a la etapa siguiente.

La primera etapa de la ruta del mejoramiento continuo es la autoevaluación institucional. Este es el momento en el que el establecimiento educativo recopila, sistematiza, analiza y valora información relativa al desarrollo de sus acciones y los resultados de sus procesos en cada una de las cuatro áreas de gestión. Con ello es posible elaborar un balance de las fortalezas y oportuni-

dades de mejoramiento, las cuales serán la base para la formulación y ejecución del plan de mejoramiento.

La segunda etapa consiste en la elaboración del plan de mejoramiento. **Se recomienda que éste tenga un horizonte de tres años para los cuales se definirán objetivos, actividades, tiempos y responsables de cada tarea, de manera que se logren los propósitos acordados para cada una de las áreas de gestión.**

Finalmente, la tercera etapa consiste en el seguimiento periódico al desarrollo del plan de mejoramiento, con el propósito de establecer cuáles fueron los resultados obtenidos, las dificultades y retrasos en la ejecución, los recursos utilizados y las razones por las cuales no se realizaron ciertas actividades. Esto permitirá revisar el logro de las metas y de los objetivos, así como efectuar los ajustes pertinentes.

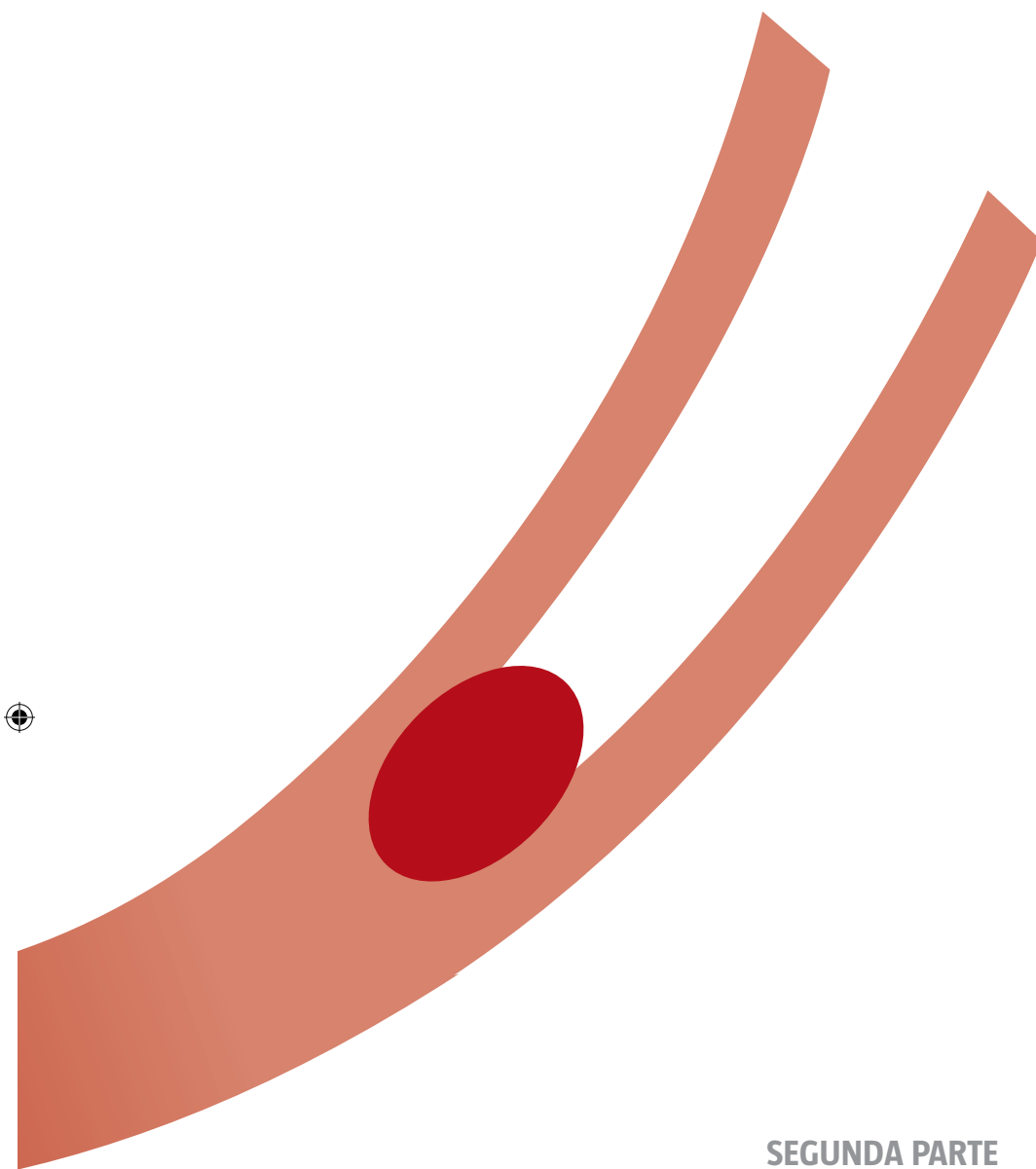
Además, el seguimiento permite recopilar información para llevar a cabo un nuevo proceso de autoevaluación, que a su vez dará las bases para la elaboración de un nuevo plan de mejoramiento, al cual también será necesario hacerle seguimiento.

Los pasos de cada una de las etapas de la ruta de mejoramiento pueden verse en el **Cuadro No. 4**. En la segunda parte se describen con sus respectivas actividades y resultados esperados.

Cuadro No. 4. Pasos para el mejoramiento

Etapa	Pasos
Autoevaluación	Revisión de la identidad institucional Evaluación de cada una de las áreas de gestión Elaboración del perfil institucional Establecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento
Elaboración del plan de mejoramiento	Formulación de objetivos Formulación de metas Definición de indicadores Definición de actividades y de sus responsables Elaboración del cronograma de actividades Definición de los recursos necesarios para la ejecución del plan de mejoramiento Divulgación del plan de mejoramiento a la comunidad educativa
Seguimiento y evaluación	Montaje del sistema de seguimiento Revisión del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de mejoramiento Evaluación del plan de mejoramiento Comunicación de los resultados de la evaluación del plan de mejoramiento





SEGUNDA PARTE

La **ruta** para el **mejoramiento** institucional



2.1 Primera etapa: autoevaluación institucional

Este es el momento en el que el establecimiento educativo recoge, recopila, sistematiza, analiza y valora toda la información relacionada con el desarrollo de sus acciones y sus resultados en cada una de las cuatro áreas de gestión. La autoevaluación permite a la institución identificar sus fortalezas y oportunidades, con lo que podrá definir y poner en marcha un plan de mejoramiento en la siguiente etapa.

Asimismo, la autoevaluación cumple una función esencial durante la aplicación del plan de mejoramiento, ya que a través de ésta se podrá establecer qué tanto se ha avanzado, cuáles son los resultados y qué ajustes se requieren.

Para que el proceso de autoevaluación sea fructífero y sus resultados sean realmente útiles para la toma de decisiones, es fundamental que los participantes en el mismo compartan algunos principios básicos, a saber:

- » **Veracidad:** la honestidad, la coherencia y la responsabilidad en la recopilación, manejo y análisis de la información son fundamentales para garantizar la calidad de los resultados de la autoevaluación. Por ello, es necesario contar con evidencias – documentos, informes, actas, resultados de encuestas y entrevistas, datos estadísticos e indicadores – que permitan examinar y sustentar los juicios relativos al estado en que se encuentra el establecimiento y las decisiones que determinarán su rumbo en los años siguientes.
- » **Corresponsabilidad:** dado que la autoevaluación no es un fin en sí mismo, es necesario

que los participantes comprendan que ésta y el mejoramiento institucional exigen el esfuerzo conjunto y organizado de todos en el ámbito de acción que les corresponde.

- » **Participación:** un buen proceso de autoevaluación debe sustentarse en el conocimiento y análisis de la situación institucional por parte de toda la comunidad educativa. Esto permite que todos hagan una contribución significativa y propositiva a las metas y acciones de mejoramiento.
- » **Continuidad:** la autoevaluación es un proceso que permite identificar las fortalezas y oportunidades, así como los avances en las acciones de mejoramiento; por lo tanto, es un ejercicio que debe adelantarse periódicamente (preferiblemente al comienzo del año escolar), siempre sobre la base de la mejor información disponible.
- » **Coherencia:** para que se puedan establecer los cambios generados a partir de los resultados de la autoevaluación y de la implementación de los planes de mejoramiento, es fundamental que se utilicen metodologías, referentes e instrumentos comparables que deben ser conocidos por todos los participantes.
- » **Legitimidad:** los resultados de la autoevaluación deben ser conocidos y compartidos por todos los estamentos de la comunidad educativa para que cada integrante se comprometa con la realización de las acciones de mejoramiento.

La autoevaluación debe ser liderada por el rector o director, quien dirige el proceso, coordina los recursos y los equipos, asigna funciones y tareas,

y responde por la calidad de los resultados. Para esto debe contar con el apoyo del equipo de gestión institucional y del consejo directivo, así como con la activa participación de representantes de todos los estamentos de la comunidad educativa.

A continuación se describen los cuatro pasos de la autoevaluación, con el propósito de orientar la realización de este proceso en cada uno de sus momentos. Para facilitar su comprensión, se

describe el por qué y el para qué de cada paso, sus actividades, las posibles herramientas a utilizar, los resultados esperados y algunas recomendaciones específicas.

Es importante tener en cuenta que cada establecimiento educativo podrá emplear los instrumentos que considere más pertinentes para su situación específica o introducir en el proceso otros que estime convenientes.

PRIMERA: AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

PASO 1	
Revisión de la identidad institucional	
¿Por qué?	<p>Todos los establecimientos educativos tienen una identidad, aunque esté implícita o presente solamente en la mente del rector o director y algunos miembros de su equipo. Sin embargo, es necesario que todos los integrantes del establecimiento se involucren en su definición, pues ello permitirá generar consensos alrededor de sus fines y propósitos. Así, será mucho más fácil fortalecer el sentido de pertenencia a la institución de sus miembros, además de alinear y poner en marcha estrategias, planes y proyectos.</p> <p>La identidad es el conjunto de rasgos propios que caracterizan a un establecimiento educativo y que lo diferencian de los demás. De ésta hacen parte los principios, las creencias, los imaginarios, así como los fundamentos conceptuales y metodológicos a partir de los cuales se realiza el trabajo cotidiano. Lo anterior conforma la <i>cultura institucional</i>.</p> <p>La integración institucional ha llevado a los establecimientos, centros o sedes que se fusionaron a definir una nueva identidad que dé cuenta de su nueva realidad. Este es un proceso que todavía está en consolidación y, por lo tanto, es necesario seguir trabajando para afianzarla a la luz de los nuevos requerimientos de la comunidad y del entorno.</p>
¿Para qué?	<p>Para establecer qué tan explícitos, conocidos y consensuados son los principios, creencias, imaginarios y conceptos que caracterizan la identidad del establecimiento; y qué tanto éstos responden a las necesidades de la comunidad y a los nuevos requerimientos del entorno.</p>

PASO 1	Revisión de la identidad institucional
Actividades	<p>Para el cumplimiento de este paso se sugiere la realización de cuatro actividades que se describen a continuación:</p> <p>1. Comparación entre los planteamientos del PEI y el funcionamiento del establecimiento educativo</p> <p>Tener un PEI en el que se consignan la misión, la visión y el horizonte institucional no asegura que estos elementos estén presentes en la vida cotidiana del establecimiento educativo. Por lo tanto, es muy importante determinar qué tanto sus integrantes y la comunidad educativa conocen y ponen en práctica estos principios. Algunas preguntas que pueden ayudar en este proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hacia dónde queremos llegar en los próximos años? • ¿Qué estamos haciendo para cumplir nuestra misión? • ¿Cuáles son los valores fundamentales de nuestra institución? • ¿Lo que hacemos contribuye al logro de nuestros propósitos institucionales? <p>2. Análisis de la pertinencia del PEI con relación al contexto</p> <p>El establecimiento educativo no está aislado, sino que se enmarca en un contexto que se transforma continuamente. Por ello es necesario conocer muy bien las características de los estudiantes y sus familias, así como sus necesidades.</p> <p>También es esencial actualizar y articular al PEI los nuevos referentes educativos: los estándares básicos de competencias, los resultados de las pruebas SABER y del examen de Estado, las competencias laborales, el bilingüismo (en caso que la institución atienda a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos), el manejo de un idioma extranjero, el uso de medios y nuevas tecnologías, entre otros.</p> <p>Asimismo, es importante estar al tanto de lo que sucede en los contextos locales, regionales, nacional e internacional, pues los cambios que ocurren allí afectan la vida institucional de alguna manera. Algunas preguntas que pueden apoyar esta labor son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las principales características sociales, económicas y culturales de nuestros estudiantes y sus familias, y cómo éstas han evolucionado en el tiempo? • ¿Las características sociales, económicas y culturales de los estudiantes y sus familias son consideradas en nuestro PEI?

PASO 1	Revisión de la identidad institucional
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El PEI de nuestro establecimiento está actualizado con respecto a los estándares básicos de competencias y a otros referentes nacionales? • ¿Los estudiantes que egresan de nuestra institución tienen buenas oportunidades laborales o de continuar sus estudios superiores? <p>3. Análisis de la pertinencia del PEI con respecto al proceso de integración institucional</p> <p>La integración de las instituciones educativas tuvo como propósito fundamental asegurar a todos los estudiantes la continuidad de su proceso educativo desde el preescolar hasta la media. Además, generó la necesidad de articular los proyectos de cada uno de los establecimientos educativos en un único PEI que reflejara la identidad de la nueva institución.</p> <p>Este proceso no ha sido fácil y es esencial seguir trabajando en él para lograr que el PEI responda a esta nueva identidad y se convierta en la “carta de navegación” del establecimiento integrado. Los miembros del equipo de gestión pueden ayudarse con las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Nuestro PEI logró unificar las visiones, misiones y horizontes institucionales de los centros o sedes que se integraron? • ¿Qué se requiere para que nuestro PEI sea apropiado por los integrantes de todas las sedes y se convierta en la “carta de navegación” del establecimiento educativo? <p>4. Definición de acuerdos sobre la visión, la misión y los principios</p> <p>A partir de las actividades descritas anteriormente, el equipo directivo y docente deberá explicitar los nuevos acuerdos frente a la visión, la misión, los principios y valores que regirán el desarrollo institucional en el marco de un horizonte conocido y compartido por todos sus integrantes.</p>
Herramientas	<p>En concordancia con las actividades descritas anteriormente, a continuación se formulan sugerencias de herramientas que podrán ser utilizadas para recoger la información necesaria para revisar la identidad institucional.</p> <p>1. Para comparar los planteamientos del PEI y el funcionamiento del establecimiento educativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas o entrevistas para establecer cómo hacen su trabajo los integrantes de la institución educativa. Éstas deberán sistematizarse en cuadros o gráficos para facilitar el análisis y la presentación de los resultados.

PASO 1	Revisión de la identidad institucional
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión para realizar una “lluvia de ideas” y compartir perspectivas diversas. Los resultados pueden consignarse en una tabla en la que se presenten los puntos de vista de cada integrante con respecto a los aspectos que fueron objeto de indagación. <p>2. Para analizar la pertinencia del PEI con relación al contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formularios o cuestionarios para recolectar información sobre las características sociales, económicas y culturales de los estudiantes, sus familias y demás miembros de la comunidad educativa. Algunas variables pueden ser: edad; género; nivel de escolaridad y ocupación de los padres, hermanos y otros familiares; ubicación de la casa de los padres o acudientes; tiempo de residencia de la familia en el barrio, vereda o corregimiento; situación de desplazamiento; pertenencia a algún grupo étnico; existencia de niños y jóvenes con necesidades educativas especiales; distancia entre el hogar y el establecimiento educativo, etc. Esta información debe ser procesada y presentada en tablas o gráficos, para facilitar su análisis. • Formularios o cuestionarios para recolectar información sobre las principales características del contexto en el que está ubicada la institución. Se sugieren variables como: actividades socioeconómicas desarrolladas en la localidad, porcentaje de ocupación de la población en estas actividades, servicios (salud, atención psicológica, cuidado, protección, nutrición, transporte) disponibles y tipos de instituciones que los prestan. Para facilitar su lectura y análisis, esta información debe ser procesada y presentada en tablas o gráficos. • Reuniones con docentes, estudiantes, egresados y padres de familia para conocer sus puntos de vista acerca de la pertinencia del PEI. Las recomendaciones pueden consignarse en una tabla. • Reuniones para revisar el PEI a la luz de los referentes nacionales: estándares básicos de competencias, resultados de la institución en las evaluaciones externas (pruebas SABER y examen de Estado), y políticas para la educación de grupos étnicos, así como para la atención de grupos poblacionales vulnerables (desplazados, afectados por la violencia, residentes en zonas de frontera, desvinculados del conflicto armado) y con necesidades educativas especiales. Se pueden elaborar cuadros comparativos para contrastar lo que plantea el PEI con estos referentes. • Entrevistas a los egresados de la institución para conocer las actividades que desarrollan actualmente: si estudian y qué carrera cursan (técnica, tecnológica, universitaria, de formación para el trabajo y el desarrollo humano), si trabajan y a qué tipo de actividad laboral están vinculados (rama de actividad, tiempo y tipo de vinculación, etc.).

PASO 1	Revisión de la identidad institucional
Herramientas	<p>Los resultados pueden ser consignados en tablas o gráficos para facilitar el análisis comparado entre los énfasis del PEI y el “destino” de los egresados.</p> <p>3. Para analizar la pertinencia del PEI con respecto al proceso de integración institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con los equipos directivos y de docentes de todas las sedes para analizar si el PEI refleja la identidad institucional del establecimiento educativo integrado. Los resultados pueden registrarse en tablas que permitan comparar los puntos de vista de los miembros de cada sede acerca de los aspectos analizados. • Encuestas o entrevistas a los integrantes de la comunidad educativa de las diferentes sedes para establecer qué tanto conocen y han apropiado el nuevo PEI. Los resultados pueden registrarse en tablas o gráficos para facilitar la identificación de las sedes y temas en los que es necesario trabajar. <p>4. Para establecer los acuerdos sobre la visión, la misión, los principios y los valores institucionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de trabajo de los equipos directivo y docente para elaborar los planteamientos acordados sobre la visión, la misión, los principios y los valores institucionales. El resultado será la redacción de cada uno de estos puntos. • Reuniones con docentes, estudiantes, padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa para presentar los acuerdos sobre la visión, la misión, los principios y valores institucionales, y lograr consensos alrededor de los mismos. El resultado será la redacción ajustada de cada uno de estos puntos.
Resultados esperados	<p>Al finalizar este paso, el establecimiento educativo contará con una visión, una misión y unos principios y valores institucionales conocidos y consensuados por los integrantes de la comunidad educativa. Estos elementos deberán registrarse y difundirse ampliamente, a través de los medios disponibles para ese efecto: carteleros, folletos, publicación en la página web institucional, etc.</p>
Recomendaciones	<p>Para facilitar la realización y culminación de este paso es fundamental:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la participación de todas las instancias de la comunidad educativa en los diferentes momentos del proceso. De esta manera los resultados serán legitimados y adoptados más fácilmente, lo que contribuirá a la consolidación de la identidad y la cultura institucional.

PASO 1	Revisión de la identidad institucional
Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar los resultados y acuerdos de cada reunión en su acta respectiva. Esto permite llevar una memoria del proceso y avanzar de manera más organizada y sistemática. Las actas deberán circular entre quienes asistieron a las reuniones y otras personas involucradas directamente con los temas tratados. • Mantener a toda la comunidad educativa informada acerca de las actividades y resultados logrados. Con ello se fortalece el sentido de pertenencia a la institución y se fomenta la colaboración entre los diferentes estamentos. • Divulgar ampliamente los resultados de estos acuerdos en los medios de comunicación que la institución disponga para ello.

PASO 2	Evaluación de cada una de las áreas de gestión teniendo en cuenta los criterios de inclusión
¿Por qué?	Después de haber llegado a los acuerdos básicos acerca de la visión, la misión, los principios y los valores orientadores del trabajo institucional, es necesario realizar una evaluación sistemática de todas las áreas de la gestión. Esto permite conocer con precisión el estado de cada uno de los procesos, lo que da las bases para identificar y priorizar los objetivos y acciones del plan de mejoramiento considerando el componente de inclusión.
¿Para qué?	Para identificar las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de cada una de las áreas de la gestión institucional y del establecimiento educativo como un todo. Esta es la base para estructurar el plan de mejoramiento.
Actividades	<p>1. Estudio y apropiación de las áreas, componentes y procesos de la gestión institucional</p> <p>Para lograr buenos resultados en la autoevaluación es esencial que el rector o director y su equipo de gestión estudien y se apropien de los conceptos y elementos que caracterizan cada una de las cuatro áreas de la gestión. Así, la valoración de cada proceso podrá hacerse con mayor precisión, lo que permitirá tener bases más sólidas para la elaboración del plan de mejoramiento.</p>

PASO 2	Evaluación de cada una de las áreas de gestión teniendo en cuenta los criterios de inclusión
Actividades	<p>2. Conformación de los equipos para evaluar cada una de las áreas de gestión</p> <p>La autoevaluación debe ser liderada por el rector o director, y contar con la participación y el apoyo de los integrantes de la institución. Se recomienda organizar cuatro equipos (de cinco o seis participantes), cada uno dedicado a la evaluación de una de las áreas de gestión.</p> <p>Es fundamental que cada grupo esté conformado por personas de diferentes sedes y cargos, lo que brindará un espacio para que confluyan varios puntos de vista, se enriquezcan los debates y se logre una percepción más acertada sobre los diferentes procesos de gestión.</p> <p>3. Evaluación de cada una de las áreas de la gestión</p> <p>Cada equipo se encarga de evaluar su área de gestión correspondiente. Los procesos y componentes son valorados en una escala progresiva. Esta labor debe estar sustentada en datos e información disponible en la institución.</p> <p>4. Evaluación de los resultados del índice de inclusión (guía de educación inclusiva, índice de inclusión y CD room que acompaña ésta guía).</p>
Herramientas	<p>Para realizar la autoevaluación se puede utilizar el instrumento que está en el Anexo No. 1, con el cual el rector o director y su equipo de gestión podrán valorar el estado de cada uno de los componentes y procesos de las cuatro áreas de gestión. Guía de educación inclusiva, Índice de inclusión, CD room.</p> <p>Esta herramienta cuenta con una escala de cuatro niveles de desarrollo, cada uno con un valor numérico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 ("existencia"): hay un desarrollo incipiente, parcial o desordenado, y las acciones se llevan a cabo de manera desarticulada. • 2 ("pertinencia"): hay algunos principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para dar cumplimiento a los objetivos y metas. • 3 ("apropiación"): las acciones institucionales tienen un mayor grado de articulación y, en general, son conocidas por la comunidad educativa.

PASO 2

Evaluación de cada una de las áreas de gestión teniendo en cuenta los criterios de inclusión

Herramientas

- **4 (“mejoramiento continuo”)**: los procesos están consolidados y son evaluados periódicamente para fortalecerlos.

Las respuestas se pueden encontrar en el formato diseñado especialmente para este efecto **(Anexos Nos. 2 y 3)**.

El diligenciamiento de este instrumento debe apoyarse en la revisión y análisis de datos e información disponible en el establecimiento, pues éstos son insumos importantes que favorecen la argumentación sobre el estado del establecimiento educativo en cada área de gestión.

La siguiente tabla contiene sugerencias sobre el tipo de información que puede obtenerse en diferentes fuentes disponibles en el establecimiento:

Fuente	Tipo de información
PEI	Fines, objetivos, propósitos, valores y horizonte institucional.
Plan de estudios	Estrategia pedagógica, organización de áreas y asignaturas, estructura de los contenidos, proyectos transversales, criterios de evaluación y promoción, estrategias de uso de diferentes materiales didácticos.
Manual de convivencia	Derechos y deberes de cada integrante de la comunidad educativa, normas de convivencia.
Planes de mejoramiento	Metas de mejoramiento establecidas anteriormente, acciones emprendidas, resultados.
Actas de los consejos directivo y académico, así como de las comisiones de evaluación y promoción	Fechas y periodicidad de las reuniones, participantes, temas tratados, acuerdos, asignación de tareas y responsables, seguimiento al cumplimiento de los acuerdos y las obligaciones.
Planes de trabajo de comités y comisiones	Objetivos de los comités o comisiones, tipo de actividades que realizan, participantes, fecha y periodicidad de las reuniones, actividades y responsables, mecanismos de seguimiento.
Plan Operativo Anual	Actividades planeadas y realizadas, recursos programados y utilizados.

PASO 2		Evaluación de cada una de las áreas de gestión teniendo en cuenta los criterios de inclusión	
Herramientas			
	Fuente	Tipo de información	
	Encuestas, entrevistas, grupos focales	Fecha de realización, temas, participantes, procedimiento de recolección de información, tablas y gráficos con resultados.	
	Índice de inclusión	Tablas y gráficos con resultados de la inclusión por procesos y áreas de gestión y el índice de inclusión institucional.	
	Reportes	Registros de los eventos que se realizan en la institución (actividades extracurriculares, salidas pedagógicas, participación en actividades culturales, artísticas y deportivas, etc.).	
	Informes	Fecha de realización, temas revisados, resultados, conclusiones.	
	Alianzas o convenios	Fechas de inicio y terminación, instituciones participantes, objeto de las alianzas o convenios, resultados.	
	Estadísticas e indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento académico por curso, grado, área, período y sede (porcentaje de estudiantes de acuerdo con las calificaciones obtenidas). • Porcentajes de promoción por áreas, grados y sedes. • Porcentajes de reprobación por áreas, grados y sedes. • Porcentajes de deserción por grados y sedes. • Porcentaje de estudiantes con asistencia irregular. • Número y tipo de casos remitidos al comité de convivencia. • Resultados del índice de inclusión • Resultados del establecimiento educativo en las Pruebas SABER. • Resultados del establecimiento educativo en los exámenes de Estado. • Porcentaje de uso de cada uno de los recursos pedagógicos disponibles en la institución (biblioteca, laboratorios, aulas de informática, sala de audiovisuales, implementos deportivos y artísticos, etc.). • Porcentaje de cumplimiento de la jornada escolar y del calendario académico. 	
Actividades para propiciar el bienestar		Tipo de actividades, propósitos, beneficiarios, porcentaje de participación, resultados.	
Actividades para los padres de familia		Objetivos, frecuencia, temas, porcentaje de asistencia de los padres, resultados.	

PASO 2	Evaluación de cada una de las áreas de gestión teniendo en cuenta los criterios de inclusión
Resultados esperados	Al finalizar este paso el establecimiento educativo contará con una valoración de los niveles de desarrollo de cada uno de los procesos y componentes de las cuatro áreas de gestión, teniendo en cuenta el componente de inclusión, a partir de la mejor información cuantitativa y cualitativa disponible.
Recomendaciones	<p>Si durante el proceso de autoevaluación se encuentra que el establecimiento educativo no cuenta con toda la información requerida, se sugiere diseñar, como parte del plan de mejoramiento institucional, acciones que garanticen que en próximas oportunidades esta carencia será subsanada.</p> <p>De otra parte, una vez realizada la evaluación de cada una de las áreas de gestión es fundamental consolidar y socializar los resultados. Con este fin se puede hacer una reunión conjunta de los equipos encargados de cada componente para que presenten sus hallazgos, de manera que éstos sean revisados en función de las demás dimensiones de la gestión. Es posible que con la puesta en común se requiera realizar algunos ajustes, los cuales deberán ser consensuados por los grupos.</p>

PASO 3	Elaboración del perfil institucional
¿Por qué?	La valoración del estado de cada uno de los procesos y componentes de las cuatro áreas de la gestión es la base para establecer la situación de la institución con relación a la calidad y la inclusión. Con ello, el rector o director y el equipo de gestión tienen un insumo muy importante para identificar, con una mirada más ágil, todos los aspectos que requieren atención prioritaria en el plan de mejoramiento, así como aquellos que necesitan seguir fortaleciendo. Esto se logra a través de la elaboración del perfil institucional, el cual puede ser comparado en cada autoevaluación para establecer los avances, estancamientos y retrocesos.
¿Para qué?	Para identificar, con una mirada global, el estado de cada uno de los procesos y componentes de las áreas de gestión. Este es el insumo para establecer las fortalezas y las oportunidades institucionales, y elaborar el plan de mejoramiento. En los años siguientes, este perfil será la base para determinar en qué aspectos se dieron los principales avances y en cuáles es necesario centrar la atención para superar las dificultades que todavía persisten.

PASO 3	Elaboración del perfil institucional
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> Organización de los resultados de la valoración de los procesos y componentes de las cuatro áreas de gestión en un formato completo <p>El equipo de gestión se encargará de consolidar los resultados de la autoevaluación institucional realizada por los diferentes grupos. Lo anterior se hará teniendo en cuenta que el proceso arrojó datos cuantitativos y cualitativos, de manera que las valoraciones numéricas asignadas a cada componente puedan relacionarse con la información complementaria correspondiente.</p> <p>El Anexo No. 2 contiene un ejemplo de matriz para la organización de los datos, la cual tiene la misma estructura del instrumento de autoevaluación presentado en el Anexo No. 1. Se sugiere reproducirla en tamaño grande (pliego) de manera que sirva como material de trabajo colectivo para efectuar el análisis de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento. Adicionalmente, en el Anexo No. 3 se presenta un ejemplo de esta matriz diligenciada.</p> Identificación visual de los aspectos críticos de los procesos y componentes de cada área de gestión <p>Una vez consignada toda la información de la autoevaluación en la matriz, es muy útil resaltar con algún color aquellos aspectos que fueron valorados con 1 (“existencia”) o 2 (“pertinencia”), así como con otro color los que obtuvieron 4 (“mejoramiento continuo”). Los dos primeros muestran los ámbitos en los que el establecimiento tendrá que concentrar sus esfuerzos; el último, las fortalezas institucionales que serán muy útiles al momento de poner en marcha el plan de mejoramiento.</p>
Herramientas	<p>Para organizar los hallazgos del proceso de autoevaluación de las cuatro áreas de gestión se puede utilizar el instrumento que aparece en el Anexo No. 2. Con éste, el rector o director y su equipo de gestión podrán sintetizar los resultados del paso anterior. Igualmente deben tener en cuenta los resultados del índice de inclusión.</p>
Resultados esperados	<p>Al finalizar la realización de este paso, el establecimiento educativo contará con una matriz en la cual estarán registrados los niveles de desarrollo de cada uno de los procesos y componentes de las cuatro áreas de gestión. Asimismo, estarán resaltados todos los aspectos de acuerdo con la valoración recibida.</p>

PASO 3	Elaboración del perfil institucional
Recomendaciones	Es frecuente que en la autoevaluación toda la atención de los equipos se centre en los aspectos que obtuvieron resultados poco satisfactorios. Ésta es, por supuesto, la base para identificar y priorizar las acciones de mejoramiento. Sin embargo, también es necesario concentrarse en los componentes y procesos que presentan avances para sostener y fortalecer lo que se ha hecho bien.

PASO 4	Establecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento
¿Por qué?	<p>El entendimiento detallado y profundo de las fortalezas, debilidades y oportunidades del establecimiento es la base para la definición de un buen plan de mejoramiento. Este conocimiento se alimenta de los resultados de la autoevaluación, los cuales son consignados en el perfil institucional. Abarca además las causas internas y externas, los problemas que pueden ser superados y su orden de prioridad dentro del plan.</p> <p>En los años siguientes este análisis permitirá establecer comparaciones y observar las debilidades superadas y procesos que se han fortalecido para lograr una óptima prestación del servicio educativo.</p>
¿Para qué?	Para estructurar el plan de mejoramiento, de manera que sus acciones, responsables y recursos se centren en la superación de las debilidades más apremiantes, sin descuidar el fortalecimiento de aquellos componentes y procesos que tienen mayores niveles de consolidación, apropiación y articulación.
Actividades	<p>1. Identificación y análisis de las fortalezas institucionales</p> <p>El rector o director y su equipo de gestión identificarán, a partir de la matriz que sintetiza los resultados de la autoevaluación (Anexo No. 2), las fortalezas del establecimiento educativo en cada uno de los procesos y componentes de las cuatro áreas de gestión.</p> <p>Asimismo, determinarán las causas internas y externas que llevaron a esta situación: qué se hizo y cómo se actuó en los años anteriores para lograr procesos consolidados y articulados en algunos aspectos. Esto da elementos para que se aprovechen las experiencias exitosas y se repliquen las acciones cuya eficacia fue comprobada, de forma que se fortalezca la capacidad institucional para mejorar continuamente.</p>

PASO 4	Establecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento
Actividades	<p>2. Identificación y análisis de las debilidades institucionales</p> <p>De manera similar, y con base en la matriz que resume los resultados de la autoevaluación (Anexo No. 2), el rector o director y su equipo de gestión identificarán las debilidades del establecimiento educativo en cada uno de los procesos y componentes de las cuatro áreas de gestión. Igualmente, determinarán sus causas internas y externas.</p> <p>Es importante hacer especial énfasis en las causas internas, puesto que dependen directamente de la gestión institucional y en ellas deberán enfocarse las acciones del plan de mejoramiento.</p> <p>3. Identificación y selección de las oportunidades de mejoramiento prioritarias y susceptibles de trabajar en un plan a tres años</p> <p>Es muy probable que el resultado de las actividades anteriores sea un listado muy grande de problemáticas y dificultades, muchas de las cuales exigirán acciones más complejas y plazos más amplios. Por lo tanto, es recomendable priorizarlas e identificar sus respectivas oportunidades de mejoramiento, a partir de criterios, como que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sean susceptibles de lograrse en un lapso de tres años, período para el cual se diseñará el plan de mejoramiento. • Dependan estrictamente del establecimiento las acciones para superar estas problemáticas. Por ejemplo, si bien el conflicto armado es un factor que afecta el desarrollo educativo, el grado de incidencia de la institución en éste es muy limitado. • Faciliten el desarrollo concreto de acciones. • Fortalezcan realmente los procesos de aprendizaje y el desarrollo de las competencias de los estudiantes. • Contribuyan a la inclusión de los diferentes grupos en todas las acciones realizadas.
Herramientas	<p>Para identificar las fortalezas y debilidades se puede utilizar la matriz incluida en el Anexo No. 2.</p> <p>A su vez, para registrar y sintetizar las fortalezas y oportunidades de mejoramiento en cada área de gestión se puede emplear una tabla síntesis como la siguiente. Éste puede reproducirse en un tablero o en un pliego de papel, de manera que todo el equipo pueda observar lo que allí se registra y sugerir cambios o ajustes.</p>

PASO 4		Establecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento		
Herramientas		Área de gestión	Fortalezas	Oportunidades de mejoramiento
		Directiva		
		Académica		
		Administrativa y financiera		
		Gestión de la comunidad		
Resultados esperados	Al finalizar este paso, el establecimiento educativo contará con una matriz en la cual estarán registradas las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de las cuatro áreas de gestión.			
Recomendaciones	<p>Los resultados de la autoevaluación y de la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento no constituyen un fin en sí mismo; su valor radica en la capacidad de brindar un conocimiento útil al momento de orientar y priorizar los aspectos sobre los cuales se trabajará en el plan de mejoramiento.</p> <p>Se recomienda establecer, como mínimo, cuatro oportunidades de mejoramiento, una por área de gestión. Es importante que en el momento de definir las prioridades los miembros del equipo de gestión tengan en cuenta que éstas serán abordadas y trabajadas en un lapso de tres años, que corresponde al período del plan de mejoramiento.</p>			

2.2 Segunda etapa: la elaboración del plan de mejoramiento

El plan de mejoramiento es un conjunto de medidas establecidas por el rector o director y su equipo de gestión para producir, en un período determinado, cambios significativos en los objetivos estratégicos de la institución.

Para que los esfuerzos de las personas involucradas en la elaboración y ejecución del plan de mejoramiento sean fructíferos y lleven a los resultados esperados es fundamental que todos sepan a dónde se quiere llegar y compartan estos propósitos. Por lo tanto, es recomendable que esta etapa se realice con la participación de todos los integrantes de la institución, pues cuando se consulta y se tiene en cuenta el punto de vista de las personas,

éstas asumen sus responsabilidades con altos niveles de compromiso.

El plan de mejoramiento contiene objetivos, metas, resultados esperados, actividades que se realizarán y sus responsables, así como el cronograma, los recursos necesarios para llevarlo a cabo y los indicadores para hacer seguimiento a su ejecución. El plan debe mantener una estrecha relación con el PEI, puesto que contribuye a su consolidación.

Es recomendable que el plan se elabore con un horizonte de tres años, con metas anuales y teniendo en cuenta que:

- » La realización de algunas acciones significará un cambio profundo en las prácticas y la cultura institucional. Por lo tanto, requieren tiempo para su maduración.
- » Algunos resultados del establecimiento educativo son anuales y, para observar su evolución,

necesitan contrastarse entre un período y otro.

- » En ciertos casos, los procesos y sistemas del establecimiento educativo serán modificados, lo que implica la ejecución de fases de análisis, diseño e implementación.

Es importante aclarar que un lapso de tres años no significa que las acciones proyectadas se ejecutarán en el último momento y que los resultados se revisarán solamente al finalizar el plan. Al contrario, para generar transformaciones de fondo es necesario establecer desde el inicio un ritmo de trabajo continuo con metas parciales.

Asimismo, es recomendable diseñar los mecanismos para conocer de manera periódica los logros obtenidos y, con base en ellos, tomar las medidas preventivas y correctivas que aseguren que al finalizar el período propuesto se alcanzarán los resultados proyectados.

SEGUNDA ETAPA: ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

PASO 1	
Formulación de los objetivos teniendo en cuenta criterios de inclusión	
¿Por qué?	Tener objetivos claros, concretos y factibles permite establecer hasta dónde quiere llegar el establecimiento educativo y qué desea alcanzar en un determinado período. También propicia entre los integrantes de la comunidad educativa la generación de consensos acerca de los caminos que se seguirán para cumplir el plan y, por esta vía, fortalecer los aprendizajes de los estudiantes, además de sus competencias básicas.
¿Para qué?	Para concretar, de manera conjunta y concertada, el horizonte del plan de mejoramiento con base en las fortalezas y oportunidades de mejoramiento identificadas en el proceso de autoevaluación.

PASO 1	Formulación de los objetivos teniendo en cuenta criterios de inclusión
Actividades	<p>1. Análisis y priorización de los factores críticos</p> <p>El rector o director, el equipo de gestión y los representantes de los demás estamentos de la comunidad educativa retomarán la matriz con las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de las cuatro áreas de gestión e identificarán aquellos elementos que impiden que el establecimiento educativo tenga actualmente un mejor desempeño.</p> <p>Estos elementos son conocidos como <i>factores críticos</i> y pueden ser internos o externos a la institución. También pueden incidir en más de una de las oportunidades de mejoramiento y afectar, en mayor o menor medida, los resultados. Por tanto, deben tenerse en cuenta al definir los objetivos que orientarán el plan de mejoramiento.</p> <p>Se recomienda analizar con mayor detenimiento los factores críticos internos, dado que la institución tiene mayor injerencia y control sobre éstos que sobre los externos.</p> <p>Una vez identificados los factores críticos relacionados con cada una de las oportunidades de mejoramiento, se establecerán, de manera consensuada, las prioridades de actuación en cada caso. En este proceso es útil emplear los siguientes criterios para analizar cada factor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Urgencia: qué tan apremiante es la necesidad de que el establecimiento educativo supere un determinado factor crítico. • Tendencia: qué tanto se agravaría la situación institucional si no se elimina un determinado factor crítico. • Impacto: cuál es la incidencia de un determinado factor crítico en el logro de unos resultados concretos. <p>Con base en la combinación de criterios es posible priorizar los factores críticos que serán trabajados en el plan de mejoramiento y en sus estrategias. En síntesis, la institución dará más importancia a aquellos factores que combinen los mayores niveles de urgencia, tendencia e impacto sobre los resultados.</p> <p>2. Formulación de los objetivos del plan de mejoramiento</p> <p>Con base en el análisis de las oportunidades de mejoramiento y de los factores críticos, el equipo de gestión escribirá los objetivos del plan, los cuales constituyen su horizonte.</p>

PASO 1		Formulación de los objetivos teniendo en cuenta criterios de inclusión																																			
Actividades		<p>Cada uno será revisado con el propósito de identificar aspectos comunes y diferenciales, hasta llegar al planteamiento definitivo, el cual debe ser fruto del consenso entre los integrantes del equipo.</p> <p>Se deben formular pocos objetivos y éstos deben ser concretos, realistas y factibles para un lapso de tres años. Asimismo, deben propender por el fortalecimiento de las competencias de los estudiantes.</p> <p>Adicionalmente, la redacción de los objetivos no debe incluir el porqué o las estrategias con las que se pretende lograr un determinado objetivo y resultado, pues esto podría generar confusiones. Estas últimas quedarán consignadas en el plan de acción.</p>																																			
Herramientas		<p>Para facilitar la priorización de los factores críticos que afectan el adecuado desarrollo y los resultados del establecimiento, el equipo de gestión y los representantes de la comunidad educativa pueden hacer un ejercicio de valoración de los criterios de urgencia, tendencia e impacto.</p> <p>Esta labor se lleva a cabo a través de una escala que va de 1 a 5 (1 significa “poco urgente”, “con tendencia a permanecer constante” o “menor impacto”; 5 “muy urgente”, “con tendencia a agravarse” o “mayor impacto”). Para ello, se puede utilizar un instrumento como el siguiente:</p> <table><tr><th rowspan="2">Área de gestión</th><th rowspan="2">Oportunidades de mejoramiento</th><th rowspan="2">Factores críticos</th><th colspan="3">Valoración</th><th rowspan="2">Total (U+T+I)</th></tr><tr><th>Urgencia</th><th>Tendencia</th><th>Impacto</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> <p>Los puntajes totales de cada factor crítico permitirán ordenarlos de mayor a menor. El que tenga el más alto será el más prioritario.</p>					Área de gestión	Oportunidades de mejoramiento	Factores críticos	Valoración			Total (U+T+I)	Urgencia	Tendencia	Impacto																					
Área de gestión	Oportunidades de mejoramiento	Factores críticos	Valoración			Total (U+T+I)																															
			Urgencia	Tendencia	Impacto																																
Resultados esperados		<p>Al finalizar este paso, el establecimiento educativo contará con un conjunto de objetivos escritos, sustentados en el análisis de las oportunidades de mejoramiento y en la priorización de los factores críticos, los cuales son la base para estructurar el plan de mejoramiento.</p>																																			

PASO 1	Formulación de los objetivos teniendo en cuenta criterios de inclusión
Recomendaciones	<p>Es fundamental disponer de un espacio amplio en el cual los participantes puedan realizar actividades individuales, grupales y en plenaria. También se recomienda contar con el apoyo de una persona para moderar la discusión y sistematizar los resultados además de las conclusiones.</p> <p>Tanto en el ejercicio de priorización de los factores críticos como en la elaboración de los objetivos se puede utilizar la siguiente estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar a cada miembro del equipo que realice primero el ejercicio de manera individual. Dependiendo del número de participantes, los resultados de cada uno podrán ser discutidos en subgrupos, en los que se establecerán los primeros consensos y así sucesivamente, hasta lograr un resultado compartido por todos. • Realizar una plenaria para determinar los factores críticos que el establecimiento educativo puede y debe afrontar prioritariamente.

PASO 2	Formulación de las metas que parten de la equidad como principio
¿Por qué?	<p>Cuando un establecimiento educativo emprende un proceso sistemático de mejoramiento es esencial saber qué quiere lograr, a dónde quiere llegar, qué actividades se realizarán para obtener los resultados esperados, quiénes serán los responsables de la ejecución de cada acción y en qué tiempo ocurrirá todo esto.</p> <p>Por lo tanto, la definición de metas claras y precisas ayuda al rector o director y a su equipo de gestión a dimensionar cuál es la magnitud de los esfuerzos que se requieren para cumplir el plan de mejoramiento acordado y, por lo tanto, fortalecer las competencias de los estudiantes.</p>
¿Para qué?	<p>Para concretar el logro de los objetivos del plan de mejoramiento. Las metas son enunciados que definen con precisión lo que el establecimiento educativo espera alcanzar y en qué tiempo. Su principal característica es que son medibles, lo que posibilita al rector o director y al equipo de gestión hacer seguimiento periódico a su cumplimiento, así como evaluar los resultados en términos cuantitativos y cualitativos.</p>

PASO 2	Formulación de las metas que parten de la equidad como principio
Actividades	<p>1. Planteamiento de las metas del plan de mejoramiento</p> <p>El rector o director, el equipo de gestión y representantes de la comunidad educativa retomarán los objetivos establecidos en el paso anterior y escribirán las metas necesarias para lograr su cumplimiento al final del período del plan (tres años).</p> <p>Cada meta será revisada con el fin de identificar aspectos comunes y diferenciales que permitan llegar a planteamientos definitivos y consensuados entre los integrantes del grupo de trabajo.</p> <p>La formulación de cada meta debe tener en cuenta qué se quiere alcanzar y en qué tiempo, así como la expresión cuantitativa que indica la magnitud del logro. Es posible que para cumplir un determinado objetivo se requiera más de una meta. También es importante tener en cuenta que todas las metas deben contribuir al logro de un determinado objetivo.</p> <p>Por ejemplo, para el objetivo de “implementar una propuesta curricular coherente, pertinente y orientada al desarrollo de competencias básicas de los estudiantes de todos los grados”, un establecimiento educativo puede plantear las siguientes metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En diciembre del primer año se contará con un plan de estudios para todas las áreas, explícito, concertado y acorde con los lineamientos curriculares y los estándares básicos de competencias. • Al comienzo del segundo año de ejecución del plan de mejoramiento, el 80% de los docentes del establecimiento educativo usará la estructura del plan de aula acordada por el consejo académico. • Al final del segundo año de ejecución del plan de mejoramiento, el 95% de los estudiantes de todas las sedes habrá aprobado el grado que cursan. • Al final del tercer año de ejecución del plan de mejoramiento, los promedios generales del establecimiento educativo en las pruebas SABER superarán los del municipio y la desviación estándar será inferior a 1,5 puntos. <p>Las metas deben ser retadoras, es decir, su logro debe ser el fruto de una mirada innovadora al trabajo institucional en la búsqueda de los objetivos propuestos. Si éstas no plantean desafíos interesantes, es muy probable que la ejecución del plan fracase o sea poco trascendente.</p>

PASO 2	Formulación de las metas que parten de la equidad como principio																							
Actividades	<p>Además, es importante que el rector o director y el equipo de gestión consideren la posibilidad de introducir cambios en la composición de los grupos de trabajo, o en los estilos y maneras de hacer las cosas, con miras a lograr cada una de las metas propuestas en los tiempos previstos.</p> <p>Finalmente, todas las metas deben quedar registradas en el respectivo plan de acción.</p>																							
Herramientas	<p>Con el fin de facilitar la visualización de las metas planteadas para cada uno de los objetivos, así como analizar su correspondencia y complementariedad, se puede utilizar una tabla como la siguiente:</p> <table><tr><th rowspan="2">Objetivo</th><th rowspan="2">Metas</th><th rowspan="2">Indicadores</th><th rowspan="2">Actividades</th><th rowspan="2">Responsable</th><th colspan="2">Plazo</th></tr><tr><th>Inicia</th><th>Termina</th></tr><tr><td>1.</td><td>1.1 1.2 1.3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2.</td><td>2.1 2.2 2.3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Objetivo	Metas	Indicadores	Actividades	Responsable	Plazo		Inicia	Termina	1.	1.1 1.2 1.3						2.	2.1 2.2 2.3					
Objetivo	Metas						Indicadores	Actividades	Responsable	Plazo														
		Inicia	Termina																					
1.	1.1 1.2 1.3																							
2.	2.1 2.2 2.3																							
Resultados esperados	<p>Al finalizar este paso, el establecimiento educativo contará con un conjunto de metas elaboradas y consensuadas, correspondientes a cada uno de los objetivos de mejoramiento.</p>																							
Recomendaciones	<p>Para la realización de esta actividad es fundamental disponer de un espacio amplio en el cual los participantes puedan trabajar individualmente, en grupos y en plenaria. También se recomienda contar con el apoyo de una persona para moderar la discusión, así como para sistematizar los resultados y las conclusiones.</p> <p>En la elaboración de las metas se puede utilizar la siguiente estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none">• Solicitar a cada miembro del equipo que realice el ejercicio de manera individual. Dependiendo del número de participantes, los resultados de cada uno podrán discutirse en subgrupos, organizados de acuerdo con cada uno de los aspectos abordados en las metas. En éstos se establecerán los primeros consensos.• Realizar una plenaria para poner en común las metas propuestas y llegar a consensos sobre su alcance, además de las implicaciones estratégicas, laborales y personales para su logro.																							

PASO 3	Definición de los indicadores de resultados
<p>¿Por qué?</p>	<p>Cuando un establecimiento educativo pone en marcha su plan de mejoramiento es esencial que el rector o director, el equipo de gestión y los demás integrantes de la comunidad educativa sepan qué tanto se está avanzando en los resultados propuestos.</p> <p>Por lo tanto, si se cuenta con un conjunto de indicadores para medir los logros, se podrá identificar oportunamente las situaciones que presentan demoras y sus causas, lo que permitirá tomar las medidas correctivas pertinentes o realizar ajustes al plan.</p>
<p>¿Para qué?</p>	<p>Los indicadores permiten establecer la manera como se hará el seguimiento y la evaluación del logro de cada una de las metas y objetivos propuestos en el plan de mejoramiento.</p> <p>Se conciben como una expresión numérica entre dos o más variables o datos que permite medir, evaluar y comparar en el tiempo el desempeño de los procesos, productos y servicios del establecimiento educativo, de acuerdo con sus objetivos estratégicos y metas.</p> <p>Los indicadores permiten delimitar los aspectos que serán evaluados, de manera que se pueda medir el grado de éxito o fracaso con respecto a las metas y los objetivos. Asimismo, orientan la selección de los métodos y estrategias de recolección de los datos cuantitativos o cualitativos requeridos para su cálculo.</p> <p>La interpretación de los indicadores permite un análisis más detallado en los aspectos en los que se observan desviaciones o incumplimientos frente a lo programado. Además, facilitan el control y el autocontrol y, por consiguiente, la toma de decisiones.</p>
<p>Actividades</p>	<p>1. Definición de los indicadores que se utilizarán para medir los resultados del plan de mejoramiento</p> <p>El rector o director, el equipo de gestión y representantes de la comunidad educativa retomarán los objetivos y metas establecidas en los pasos anteriores y definirán los indicadores que se emplearán para medir su cumplimiento.</p> <p>La formulación de cada indicador requiere de un lenguaje común acerca de su nombre, la razón de utilizarlo, la unidad de medida, la fórmula de cálculo, el responsable de obtener los datos para su procesamiento y la periodicidad de las mediciones.</p>

PASO 3

Definición de los indicadores de resultados

Actividades

En otras palabras, todos deben comprender su razón de ser y el sentido de los resultados que arroja. Para este efecto, es muy útil elaborar fichas en las cuales se registrará la información básica de cada indicador.

Hay dos tipos básicos de indicadores:

- **Los de proceso:** como su nombre lo indica, brindan información durante los procesos, permiten realizar el monitoreo y dan las bases para efectuar ajustes al desarrollo de las acciones previstas en el plan. Por ejemplo: porcentaje de estudiantes de básica secundaria que utilizó el laboratorio durante el primer semestre lectivo.
- **Los de resultado:** miden los efectos de los procesos, es decir, permiten establecer si las acciones ejecutadas sirvieron para lograr las metas y los resultados deseados. Por ejemplo: porcentaje de estudiantes de básica secundaria aprobados al final del año lectivo.

El conjunto de indicadores que el establecimiento educativo defina debe guardar estrecha relación con las metas y objetivos registrados en el plan de mejoramiento, así como con las acciones en las que la institución tiene competencia directa.

Por ejemplo, para la meta “al comienzo del segundo año de ejecución del plan de mejoramiento, el 80% de los docentes del establecimiento educativo usará la estructura del plan de clase acordada por el consejo académico”, el indicador se denominará “porcentaje de docentes que usan la estructura del plan de clase”. Su ficha podrá diligenciarse según el siguiente formato:

Concepto	Explicación
Nombre del indicador	Porcentaje de docentes que usan la estructura del plan de clase
Tipo	Indicador de proceso
Objetivo	Determinar qué proporción de los docentes del establecimiento educativo usa la estructura del plan de clase acordada por el consejo académico.
Unidad de medida	Porcentaje
Definición de las variables de la fórmula	La fórmula está compuesta por dos variables: <ul style="list-style-type: none">• Número de docentes que usa la estructura del plan de clase establecida por el consejo académico.• Número total de docentes del establecimiento educativo.
Fórmula de cálculo	$\left(\frac{\text{Número de docentes que usa la estructura del plan de clase establecida por el consejo académico}}{\text{número total de docentes del establecimiento educativo}} \right) * 100$

PASO 3	Definición de los indicadores de resultados										
Actividades	<table border="1" data-bbox="574 265 1377 944"> <thead> <tr> <th data-bbox="574 265 819 306">Concepto</th><th data-bbox="819 265 1377 306">Explicación</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="574 306 819 509">Fuentes de los datos para el cálculo del indicador</td><td data-bbox="819 306 1377 509"> <ul style="list-style-type: none"> • Actas de las reuniones del consejo académico, para obtener el número de docentes que usa la estructura del plan de clase. • Planilla con el registro del cuerpo docente al servicio del establecimiento educativo, para tener el número total de docentes de la institución. </td></tr> <tr> <td data-bbox="574 509 819 824">Aspectos metodológicos</td><td data-bbox="819 509 1377 824"> <p>Es recomendable corroborar la información obtenida en las actas del consejo académico con una visita a cada uno de los cursos para observar in situ la aplicación del plan de clase.</p> <p>El incremento del indicador mostrará que una mayor proporción de docentes está aplicando el plan de clase. Asimismo, el cumplimiento de esta meta permitirá lograr uno de los objetivos del plan de mejoramiento y fortalecer los aprendizajes y el desarrollo de competencias de los estudiantes.</p> </td></tr> <tr> <td data-bbox="574 824 819 893">Periodicidad de cálculo</td><td data-bbox="819 824 1377 893">Semestral</td></tr> <tr> <td data-bbox="574 893 819 944">Responsable</td><td data-bbox="819 893 1377 944">Coordinador académico</td></tr> </tbody> </table> <p data-bbox="574 975 1377 1083">Cada establecimiento educativo construirá sus propios indicadores, de manera que cuente con los elementos más pertinentes para evaluar sus metas y resultados.</p>	Concepto	Explicación	Fuentes de los datos para el cálculo del indicador	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de las reuniones del consejo académico, para obtener el número de docentes que usa la estructura del plan de clase. • Planilla con el registro del cuerpo docente al servicio del establecimiento educativo, para tener el número total de docentes de la institución. 	Aspectos metodológicos	<p>Es recomendable corroborar la información obtenida en las actas del consejo académico con una visita a cada uno de los cursos para observar in situ la aplicación del plan de clase.</p> <p>El incremento del indicador mostrará que una mayor proporción de docentes está aplicando el plan de clase. Asimismo, el cumplimiento de esta meta permitirá lograr uno de los objetivos del plan de mejoramiento y fortalecer los aprendizajes y el desarrollo de competencias de los estudiantes.</p>	Periodicidad de cálculo	Semestral	Responsable	Coordinador académico
Concepto	Explicación										
Fuentes de los datos para el cálculo del indicador	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de las reuniones del consejo académico, para obtener el número de docentes que usa la estructura del plan de clase. • Planilla con el registro del cuerpo docente al servicio del establecimiento educativo, para tener el número total de docentes de la institución. 										
Aspectos metodológicos	<p>Es recomendable corroborar la información obtenida en las actas del consejo académico con una visita a cada uno de los cursos para observar in situ la aplicación del plan de clase.</p> <p>El incremento del indicador mostrará que una mayor proporción de docentes está aplicando el plan de clase. Asimismo, el cumplimiento de esta meta permitirá lograr uno de los objetivos del plan de mejoramiento y fortalecer los aprendizajes y el desarrollo de competencias de los estudiantes.</p>										
Periodicidad de cálculo	Semestral										
Responsable	Coordinador académico										
Herramientas	Para la elaboración de las fichas de cada uno de los indicadores con los cuales se medirá el cumplimiento de las metas y los objetivos del plan se puede utilizar el formato expuesto anteriormente.										
Resultados esperados	Al finalizar este paso el establecimiento educativo contará con un conjunto de indicadores de proceso y resultado para medir el grado de cumplimiento de las metas y objetivos del plan de mejoramiento.										
Recomendaciones	<p data-bbox="518 1435 1377 1612">Para obtener acuerdos sobre los indicadores es fundamental involucrar a todos los integrantes del equipo de gestión, así como a miembros de diferentes instancias de la comunidad educativa. La elaboración de sus respectivas fichas puede ser encomendada a un subgrupo, el cual se encargará, posteriormente, de validarlas con el equipo de gestión.</p> <p data-bbox="518 1643 1377 1750">A continuación se presentan algunas recomendaciones para orientar la construcción de indicadores, de forma que éstos cumplan unos criterios básicos comunes.</p>										

PASO 3	Definición de los indicadores de resultados		
Recomendaciones	<table><tr><th>Características y criterios para elaborar indicadores</th></tr><tr><td><p>Los indicadores deben estar bien definidos, es decir, explicitar claramente el significado o la información que se pretende obtener. Asimismo deben ser:</p><ul style="list-style-type: none">• Relevantes y pertinentes: medir los elementos más significativos y directamente relacionados con el proceso o resultado que se quiere evaluar.• Exactos y consistentes: utilizar medidas exactas, de manera que éstas se empleen siempre, independientemente de la persona que lleve a cabo el procedimiento de medición.• Objetivos: referirse a hechos, no a impresiones subjetivas.• Mensurables: el proceso o resultado sobre el cual se desea construir el indicador debe ser medible.• Fácilmente interpretables: estar relacionados con lo que se quiere medir y ser de fácil comprensión por parte de las personas.• Viables: basarse en datos e información disponible, de manera que puedan calcularse rápidamente y a un costo manejable, tanto en términos de recursos económicos como humanos.• Cotejables: permitir comparaciones en el tiempo y con procesos o resultados similares realizados en otras instituciones.• Válidos: estar asociados a una característica de manera inequívoca y explícita.• Perdurables: ser utilizados en varios momentos, de modo que sea posible observar su evolución en el tiempo.• Un apoyo para la toma de decisiones: un indicador sólo tiene sentido si es útil para retroalimentar las acciones realizadas y sustentar la toma de decisiones.<p><i>Fuente: Fernández M. Andrés (2005). "Propuesta de indicadores del proceso de enseñanza / aprendizaje en la formulación profesional en un contexto de gestión de la calidad total". En: RELIEVE – Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa. Vol. 11, No. 1, junio de 2005, pp. 63 – 82. Disponible en: http://www.uv.es/RELIEVE/v11n1/RELIEVEv11n1_4.htm.</i></p></td></tr></table>	Características y criterios para elaborar indicadores	<p>Los indicadores deben estar bien definidos, es decir, explicitar claramente el significado o la información que se pretende obtener. Asimismo deben ser:</p> <ul style="list-style-type: none">• Relevantes y pertinentes: medir los elementos más significativos y directamente relacionados con el proceso o resultado que se quiere evaluar.• Exactos y consistentes: utilizar medidas exactas, de manera que éstas se empleen siempre, independientemente de la persona que lleve a cabo el procedimiento de medición.• Objetivos: referirse a hechos, no a impresiones subjetivas.• Mensurables: el proceso o resultado sobre el cual se desea construir el indicador debe ser medible.• Fácilmente interpretables: estar relacionados con lo que se quiere medir y ser de fácil comprensión por parte de las personas.• Viables: basarse en datos e información disponible, de manera que puedan calcularse rápidamente y a un costo manejable, tanto en términos de recursos económicos como humanos.• Cotejables: permitir comparaciones en el tiempo y con procesos o resultados similares realizados en otras instituciones.• Válidos: estar asociados a una característica de manera inequívoca y explícita.• Perdurables: ser utilizados en varios momentos, de modo que sea posible observar su evolución en el tiempo.• Un apoyo para la toma de decisiones: un indicador sólo tiene sentido si es útil para retroalimentar las acciones realizadas y sustentar la toma de decisiones. <p><i>Fuente: Fernández M. Andrés (2005). "Propuesta de indicadores del proceso de enseñanza / aprendizaje en la formulación profesional en un contexto de gestión de la calidad total". En: RELIEVE – Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa. Vol. 11, No. 1, junio de 2005, pp. 63 – 82. Disponible en: http://www.uv.es/RELIEVE/v11n1/RELIEVEv11n1_4.htm.</i></p>
	Características y criterios para elaborar indicadores		
<p>Los indicadores deben estar bien definidos, es decir, explicitar claramente el significado o la información que se pretende obtener. Asimismo deben ser:</p> <ul style="list-style-type: none">• Relevantes y pertinentes: medir los elementos más significativos y directamente relacionados con el proceso o resultado que se quiere evaluar.• Exactos y consistentes: utilizar medidas exactas, de manera que éstas se empleen siempre, independientemente de la persona que lleve a cabo el procedimiento de medición.• Objetivos: referirse a hechos, no a impresiones subjetivas.• Mensurables: el proceso o resultado sobre el cual se desea construir el indicador debe ser medible.• Fácilmente interpretables: estar relacionados con lo que se quiere medir y ser de fácil comprensión por parte de las personas.• Viables: basarse en datos e información disponible, de manera que puedan calcularse rápidamente y a un costo manejable, tanto en términos de recursos económicos como humanos.• Cotejables: permitir comparaciones en el tiempo y con procesos o resultados similares realizados en otras instituciones.• Válidos: estar asociados a una característica de manera inequívoca y explícita.• Perdurables: ser utilizados en varios momentos, de modo que sea posible observar su evolución en el tiempo.• Un apoyo para la toma de decisiones: un indicador sólo tiene sentido si es útil para retroalimentar las acciones realizadas y sustentar la toma de decisiones. <p><i>Fuente: Fernández M. Andrés (2005). "Propuesta de indicadores del proceso de enseñanza / aprendizaje en la formulación profesional en un contexto de gestión de la calidad total". En: RELIEVE – Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa. Vol. 11, No. 1, junio de 2005, pp. 63 – 82. Disponible en: http://www.uv.es/RELIEVE/v11n1/RELIEVEv11n1_4.htm.</i></p>			

PASO 4	Definición de las actividades y de sus responsables
¿Por qué?	<p>Para lograr los objetivos y las metas del plan de mejoramiento es necesario definir las actividades que permitirán obtener los resultados previstos. Este conjunto de acciones y sus responsables, el cronograma de trabajo y los recursos requeridos para su ejecución conforman el <i>plan de acción</i> o la "bitácora" que orienta el trabajo de los equipos institucionales durante un determinado período, de manera que éste sea eficiente, coordinado y organizado.</p>
¿Para qué?	<p>Es importante establecer qué se requiere en cada meta del plan de mejoramiento, cuál es la secuencia de las actividades acordadas, así como quiénes están a cargo de las mismas.</p>

PASO 4	Definición de las actividades y de sus responsables
Actividades	<p>1. Definición de las actividades necesarias para dar cumplimiento a cada una de las metas y objetivos del plan de mejoramiento</p> <p>El rector o director y el equipo de gestión retomarán los objetivos y las metas establecidas en los pasos anteriores, y definirán las actividades concretas y precisas que se requieren para alcanzarlos durante el período del plan de mejoramiento.</p> <p>Es recomendable que las actividades sean mucho más específicas y detalladas para el primer año; las del segundo y el tercero pueden ser más globales, aunque será necesario desplegarlas o desagregarlas al principio de cada año.</p> <p>Es ideal que las actividades sean secuenciales, coherentes y potentes, es decir, que incorporen en su realización el trabajo cooperativo de cada equipo, expresen la consecución de productos concretos orientados hacia el logro de las metas, y permitan hacerles seguimiento y evaluación.</p> <p>El proceso de definición de actividades culmina cuando hay plena seguridad del rector o director y del equipo de gestión de que las acciones identificadas son suficientes y necesarias para cumplir las metas y los objetivos del plan de mejoramiento. Además, es primordial revisarlas con el fin de establecer si todo lo que se está proponiendo es factible.</p> <p>También es importante analizar los factores que podrían surgir durante la ejecución del plan de acción y que podrían facilitar o perjudicar la realización de las actividades y, por ende, afectar el logro de las metas y objetivos. Para ello puede ser muy útil que el equipo de gestión reflexione sobre las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué podría facilitar la obtención de los resultados durante la ejecución del plan de mejoramiento? • ¿Qué podría dificultar o impedir la obtención de los resultados durante la ejecución del plan de mejoramiento? <p>Prever estas situaciones puede ayudar a potenciar los elementos facilitadores, así como a evitar o superar aquellos que puedan ir en detrimento de los avances del plan de mejoramiento.</p> <p>2. Definición de los responsables de la realización de cada una de las actividades</p> <p>Una vez definidas todas las actividades, el rector o director y su equipo de gestión asignarán a los encargados de cada una de ellas.</p>

PASO 4	Definición de las actividades y de sus responsables																							
Actividades	<p>Las responsabilidades no deben recaer sobre colectivos (por ejemplo, el departamento de matemáticas), sino sobre personas. Esto no quiere decir que se trabajará de manera individual o aislada; al contrario, es recomendable organizar equipos de acuerdo con las características de las tareas que se realizarán. También es aconsejable que cada actividad tenga un solo responsable, para evitar la duplicidad de liderazgo y posibles conflictos de intereses.</p> <p>Para la asignación de los responsables es clave partir de un análisis previo de los perfiles y funciones de quienes laboran en el establecimiento educativo.</p> <p>En esta reflexión deben tenerse en cuenta las cargas y la frecuencia de trabajo para que en la distribución de tareas no haya personas con exceso de funciones.</p> <p>Es muy probable que sea necesario reasignar funciones y hacer cambios en los tiempos y en las actividades que el establecimiento educativo realiza comúnmente. Para ello es fundamental lograr la cooperación y la concertación de todo el equipo de trabajo.</p>																							
Herramientas	<p>Para el establecimiento de las actividades y sus responsables se puede utilizar una tabla como la siguiente:</p> <table><tr><th rowspan="2">Objetivo</th><th rowspan="2">Metas</th><th rowspan="2">Indicadores</th><th rowspan="2">Actividades</th><th rowspan="2">Responsable</th><th colspan="2">Plazo</th></tr><tr><th>Inicia</th><th>Termina</th></tr><tr><td>1.</td><td>1.1 1.2 1.3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2.</td><td>2.1 2.2 2.3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Objetivo	Metas	Indicadores	Actividades	Responsable	Plazo		Inicia	Termina	1.	1.1 1.2 1.3						2.	2.1 2.2 2.3					
Objetivo	Metas						Indicadores	Actividades	Responsable	Plazo														
		Inicia	Termina																					
1.	1.1 1.2 1.3																							
2.	2.1 2.2 2.3																							
Resultados esperados	<p>Al finalizar este paso, el establecimiento educativo contará con la definición de todas las actividades y sus responsables, en coherencia con las metas y los objetivos de mejoramiento. Para el primer año de ejecución del plan estas acciones tendrán mayor nivel de detalle y desagregación.</p>																							
Recomendaciones	<p>Para el desarrollo de este paso es recomendable:</p> <ul style="list-style-type: none">• Distribuir el trabajo de definición de las actividades entre diferentes subgrupos, de acuerdo con los objetivos y las metas establecidas.																							

PASO 4	Definición de las actividades y de sus responsables
Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar a cada subgrupo la clasificación de las acciones de acuerdo con su potencial para el alcance de las metas. Lo anterior permitirá establecer la jerarquía de las actividades (algunas pueden ser incluidas en otras de mayor envergadura). Socializar la clasificación a los demás miembros del equipo para lograr consensos y articulaciones entre las mismas, de manera que su impacto sea mayor. <p>De otra parte, la definición de los encargados puede hacerse simultáneamente a la de las actividades. Sin embargo, es esencial no perder de vista los perfiles y funciones de cada una de las personas vinculadas a la institución, para que las responsabilidades puedan asignarse a quienes tengan las mejores condiciones para asumirlas y cumplirlas.</p>

PASO 5	Elaboración del cronograma de actividades
¿Por qué?	<p>Los planes de mejoramiento buscan avances específicos en un lapso de tiempo determinado. Para tal efecto, se establecen metas, actividades y responsables. Este ejercicio no estaría completo si no se definen los plazos para la obtención de los resultados y productos, así como los momentos en los cuales se realizará cada acción.</p>
¿Para qué?	<p>Para establecer los plazos y momentos de ejecución de las actividades y tareas de cada objetivo y meta del plan de mejoramiento. Esto contribuye a definir la intensidad y la duración de los esfuerzos. También permite hacer seguimiento para identificar posibles demoras y “cuellos de botella”.</p>
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> Elaboración del cronograma de actividades para dar cumplimiento a cada una de las metas y objetivos del plan de mejoramiento <p>El rector o director y el equipo de gestión retomarán los objetivos, las metas, las actividades y los responsables establecidos en los pasos anteriores y elaborarán el cronograma de trabajo para la ejecución del plan de mejoramiento.</p> <p>El cronograma del primer año del plan debe presentar de manera detallada las actividades definidas en el paso anterior. Los del segundo y tercer años pueden ser más generales, aunque sus acciones deben desagregarse al principio de cada año.</p>

PASO 5	Elaboración del cronograma de actividades																																																									
Actividades	<p>La elaboración del cronograma puede facilitarse si las actividades del paso anterior se definieron de manera secuencial. Además, es necesario tener en cuenta algunas fechas o períodos en los que es probable que las actividades no puedan llevarse a cabo, como en semanas de la cultura, los recesos, vacaciones y salidas pedagógicas.</p>																																																									
Herramientas	<p>Para la definición del cronograma de actividades se puede utilizar un formato como el que se presenta a continuación:</p> <table><tr><th rowspan="2">Metas</th><th rowspan="2">Actividades</th><th rowspan="2">Responsables</th><th colspan="12">Meses</th></tr><tr><th>E</th><th>F</th><th>M</th><th>A</th><th>M</th><th>J</th><th>J</th><th>A</th><th>S</th><th>O</th><th>N</th><th>D</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Metas	Actividades	Responsables	Meses												E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																														
Metas	Actividades				Responsables	Meses																																																				
		E	F	M		A	M	J	J	A	S	O	N	D																																												
Resultados esperados	<p>Al finalizar este paso, el establecimiento educativo contará con un cronograma para poner en marcha su plan de mejoramiento. En él se consignarán las actividades, sus fechas de iniciación y terminación y los momentos en los cuales se realizarán. Para el primer año de ejecución, éste tendrá mayor nivel de detalle y desagregación.</p>																																																									
Recomendaciones	<p>La definición del cronograma y de las actividades puede realizarse simultáneamente, pues ambos procesos están estrechamente relacionados.</p> <p>Se aconseja hacer en un primer momento este ejercicio en subgrupos y posteriormente socializar los cronogramas a los demás miembros del equipo para lograr consensos y una buena coordinación de acciones.</p> <p>Igualmente, es fundamental tener en cuenta la duración de cada actividad, así como la interdependencia entre algunas de ellas. También es necesario contemplar aquellos períodos en los cuales no se podrá trabajar en la ejecución del plan de mejoramiento.</p>																																																									

PASO 6	Definición de los recursos necesarios para la ejecución del plan de mejoramiento
¿Por qué?	En muchas ocasiones, la puesta en marcha de los planes de mejoramiento requiere la asignación de recursos ordinarios y extraordinarios para alcanzar las metas y lograr los objetivos a tiempo.

PASO 6	Definición de los recursos necesarios para la ejecución del plan de mejoramiento
¿Para qué?	<p>Para establecer qué actividades del plan de mejoramiento requieren recursos y prever su consecución oportuna. De esta forma se contribuye al cumplimiento de las actividades.</p>
Actividades	<p>1. Elaboración del presupuesto del plan de mejoramiento</p> <p>Con base en los objetivos, metas y actividades, el rector o director y su equipo de gestión elaborarán el presupuesto para aquellas acciones que requieran financiación.</p> <p>Es recomendable que el presupuesto del primer año del plan sea detallado, para así prever oportunamente la asignación de los recursos necesarios; los del segundo y tercer año pueden ser más generales, aunque deberán precisarse al gestionar los recursos.</p> <p>La elaboración de un presupuesto realista y acorde con las necesidades del establecimiento educativo se facilita si se cuenta con información relativa a los costos unitarios de ciertos productos y servicios, como alquiler de salones y equipos, fotocopias, insumos de papelería, refrigerios, pasajes aéreos y terrestres, honorarios profesionales, impuestos, etc. Estos datos ayudan a estimar los precios totales de las actividades que requerirán financiación.</p> <p>Por ejemplo, para el primer año del plan de mejoramiento, un establecimiento educativo definió la realización de un ciclo de cinco conferencias de actualización para los 25 docentes del área de ciencias naturales y educación ambiental. Para desarrollar estas actividades es necesario contar con un salón dotado con computador y proyector de diapositivas, fotocopias para los asistentes y refrigerios. Además, uno de los conferencistas cobra honorarios por este trabajo.</p> <p>A partir de esta información se calcularon los costos de esta actividad y se estableció el monto requerido para financiarla totalmente. Además se estableció que con el presupuesto del Fondo de Servicios Educativos era posible cubrir los gastos de materiales de papelería. El presupuesto fue elaborado en un formato como el siguiente:</p> <div data-bbox="574 1562 1384 1732"> <p>Objetivo: mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes del establecimiento educativo en el área de ciencias naturales y educación ambiental.</p> <p>Actividad: realizar un ciclo de cinco conferencias de actualización para los 25 docentes del área de ciencias naturales y educación ambiental.</p> </div>

PASO 6	Definición de los recursos necesarios para la ejecución del plan de mejoramiento																																							
Actividades	<table><tr><th>Concepto</th><th>Valor unitario</th><th>Unidad</th><th>Cantidad</th><th>Valor total</th></tr><tr><td>Honorarios profesionales</td><td>\$500.000</td><td>Día</td><td>5</td><td>\$2.500.000</td></tr><tr><td>Alquiler salón</td><td>\$80.000</td><td>Día</td><td>5</td><td>\$400.000</td></tr><tr><td>Alquiler equipos</td><td>\$90.000</td><td>Día</td><td>5</td><td>\$450.000</td></tr><tr><td>Fotocopias</td><td>\$4.000</td><td>Persona</td><td>125</td><td>\$500.000</td></tr><tr><td>Refrigerios</td><td>\$5.000</td><td>Persona</td><td>125</td><td>\$625.000</td></tr><tr><td colspan="4">Total actividad</td><td>\$4.475.000</td></tr></table>					Concepto	Valor unitario	Unidad	Cantidad	Valor total	Honorarios profesionales	\$500.000	Día	5	\$2.500.000	Alquiler salón	\$80.000	Día	5	\$400.000	Alquiler equipos	\$90.000	Día	5	\$450.000	Fotocopias	\$4.000	Persona	125	\$500.000	Refrigerios	\$5.000	Persona	125	\$625.000	Total actividad				\$4.475.000
	Concepto	Valor unitario	Unidad	Cantidad	Valor total																																			
	Honorarios profesionales	\$500.000	Día	5	\$2.500.000																																			
	Alquiler salón	\$80.000	Día	5	\$400.000																																			
	Alquiler equipos	\$90.000	Día	5	\$450.000																																			
	Fotocopias	\$4.000	Persona	125	\$500.000																																			
	Refrigerios	\$5.000	Persona	125	\$625.000																																			
Total actividad				\$4.475.000																																				
<p>Con esta información, el rector o director podrá gestionar oportunamente los recursos para realizar esta actividad, la cual incidirá directamente en los resultados de los estudiantes en ciencias naturales y educación ambiental. Asimismo, podrá realizar ejercicios similares para las demás acciones que requieran financiación.</p>																																								
Herramientas	<p>Para calcular el presupuesto de cada actividad se puede utilizar un formato como el que se empleó en el ejemplo anterior.</p>																																							
	<p>Asimismo, para elaborar el consolidado del presupuesto del plan de mejoramiento que incluye las fuentes de financiación se puede emplear el siguiente formato:</p>																																							
	<table><tr><th rowspan="2">Meta</th><th rowspan="2">Actividad</th><th rowspan="2">Costo total</th><th colspan="2">Fuente de financiación</th></tr><tr><th>FSE</th><th>Otra</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td colspan="2">Total</td><td></td><td></td><td></td></tr></table>					Meta	Actividad	Costo total	Fuente de financiación		FSE	Otra																Total												
	Meta	Actividad	Costo total	Fuente de financiación																																				
				FSE	Otra																																			
	Total																																							
Resultados esperados	<p>Al finalizar este paso el establecimiento educativo contará con el presupuesto para la realización de las actividades previstas en el plan de mejoramiento que requieren financiación. Para el primer año de ejecución el presupuesto tendrá mayor nivel de detalle y desagregación.</p>																																							
Recomendaciones	<p>Es aconsejable que el presupuesto se realice colectivamente, de forma que los integrantes del equipo de gestión aporten sugerencias acerca de posibles maneras de financiar las acciones previstas en el plan (alianzas o convenios con otras instituciones, por ejemplo). Lo anterior genera mayores niveles de compromiso ante el cumplimiento de las actividades.</p>																																							

PASO 6	Definición de los recursos necesarios para la ejecución del plan de mejoramiento
Recomendaciones	Sin embargo, la elaboración de los cálculos puede ser encomendada a alguno de los integrantes del equipo de gestión o a otra persona que tenga habilidades para manejar hojas electrónicas en computador. El presupuesto debe ser socializado, pues en este proceso será factible encontrar opciones para reducir costos.

PASO 7	Divulgación del plan de mejoramiento a la comunidad educativa
¿Por qué?	Elaborar el plan de mejoramiento es importante, pero no suficiente. Es necesario que toda la comunidad educativa lo conozca, se apropie de él, acompañe su ejecución y sea informada oportunamente sobre sus resultados. Por lo tanto, es estratégico divulgarlo y, posteriormente, presentar sus avances e impacto, especialmente en los aprendizajes de los estudiantes y en el desarrollo de sus competencias.
¿Para qué?	Para dar a conocer el plan de mejoramiento a la comunidad educativa y lograr su compromiso con la ejecución, los avances y el logro de los resultados esperados.
Actividades	<p>1. Socialización del plan de mejoramiento</p> <p>La socialización puede hacerse tanto en una reunión a la que se convoquen todos los integrantes de la comunidad educativa, como en varias sesiones dirigidas a cada uno de sus estamentos (docentes, padres de familia, estudiantes, personal administrativo, entre otros). Ambas formas son válidas y permiten un buen resultado; por lo tanto su elección dependerá de los espacios disponibles, así como de las posibilidades del rector o director y su equipo de gestión para realizarlas.</p> <p>La socialización del plan de mejoramiento puede apoyarse en diferentes materiales que se elegirán de acuerdo con la disponibilidad de recursos para elaborarlos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Copias del plan para entregar a cada asistente a la reunión. • Presentación del plan con la ayuda de acetatos o proyector de diapositivas.

PASO 7		Divulgación del plan de mejoramiento a la comunidad educativa																															
Actividades		<ul style="list-style-type: none">• Carteleras con la síntesis del plan de mejoramiento.• Publicación en la página de Internet del establecimiento educativo. <p>Es muy importante que durante la socialización se respondan las preguntas e inquietudes de los participantes, así como que se recojan las sugerencias y recomendaciones que puedan aportar al perfeccionamiento del plan. También es esencial solicitar a los asistentes su apoyo en la ejecución, porque con él todos los estudiantes se beneficiarán.</p>																															
Herramientas		<p>Se puede elaborar una síntesis del plan de mejoramiento en un formato como el siguiente. En el Anexo No. 4 se presenta un ejemplo de un fragmento de plan de mejoramiento elaborado con el formato sugerido.</p> <table><tr><th rowspan="2">Objetivos</th><th rowspan="2">Metas</th><th rowspan="2">Indicadores</th><th rowspan="2">Acciones</th><th rowspan="2">Responsable</th><th colspan="2">Plazo</th></tr><tr><th>Inicia</th><th>Termina</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>		Objetivos	Metas	Indicadores	Acciones	Responsable	Plazo		Inicia	Termina																					
Objetivos	Metas	Indicadores	Acciones						Responsable	Plazo																							
				Inicia	Termina																												
Resultados esperados		<p>Al finalizar este paso el establecimiento educativo contará con un plan de mejoramiento totalmente elaborado, conocido y respaldado por la comunidad educativa.</p>																															
Recomendaciones		<p>Es estratégico plasmar el plan de mejoramiento en carteleras ubicadas en los principales sitios de la institución educativa para que directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes, padres de familia y demás personas puedan revisarlo permanentemente. Los avances y resultados de la ejecución del plan deben actualizarse periódicamente. Así se contribuye a mantener el interés y el compromiso de las diversas instancias de la comunidad educativa.</p> <p>De acuerdo con las posibilidades de la institución, también puede producir buenos efectos elaborar y enviar boletines electrónicos a todos los integrantes que dispongan del servicio de Internet. Esto favorece la apropiación de las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de información y comunicación, y las pone a disposición de los intereses del establecimiento educativo.</p>																															

2.3 Tercera etapa: seguimiento y evaluación de los resultados del plan de mejoramiento

Hacer seguimiento y evaluar los resultados del plan de mejoramiento son tareas que exigen muchos esfuerzos del rector o director y de su equipo de gestión. Cuando estos procesos se efectúan desde el inicio de la ejecución del plan, se obtiene información sobre los resultados alcanzados a través de la realización de cada una de las acciones. De esta manera es posible saber qué se logró y cómo.

El seguimiento requiere de la participación responsable y comprometida de las diferentes instancias del establecimiento educativo, bajo el liderazgo del rector o director y su equipo de gestión. Esto, por sí sólo, contribuye al fortalecimiento de las relaciones profesionales, a la consolidación de mecanismos organizados de participación democrática, a la generación de aprendizajes y a la construcción de conocimiento alrededor de nuevas prácticas.

Hay diferentes formas de valorar un plan de mejoramiento. Cuando esta labor se realiza durante su implementación, se habla de *seguimiento o evaluación de proceso*. Su propósito principal es detectar oportunamente aquellos factores que facilitan o limitan el logro de los resultados. Por lo tanto, lo que se busca es establecer en qué medida son adecuadas las acciones para lograr los objetivos propuestos.

A su vez, la *evaluación de resultados* pretende comparar lo logrado en el desarrollo del plan con lo propuesto inicialmente; la de *impacto* busca establecer si, como consecuencia de la ejecución

del mismo, los beneficiarios de un proyecto y el equipo gestor presentan cambios duraderos.

Estos tres tipos de evaluación arrojan información distinta y a la vez complementaria que da las bases para conocer los resultados de la ejecución del plan y el impacto que se logró en la población a la que estaba destinado.

Este capítulo contiene algunos elementos para orientar el diseño y la puesta en marcha de un sistema de seguimiento y evaluación al plan de mejoramiento. Éste permite identificar los avances, estancamientos y retrocesos en la ejecución, así como sus causas. También es la base para evaluar los resultados obtenidos – alimenta el proceso de autoevaluación –, y su impacto en los aprendizajes y en el desarrollo de las competencias de los estudiantes.

Es frecuente que ante los procesos de seguimiento y evaluación surjan algunas ideas que no permiten que los grupos de trabajo avancen:

- » “No hay tiempo para medir” o “las mediciones son difíciles, dispendiosas y requieren capacidades especiales”. Falso. Muchas pueden realizarse en el momento mismo en el que se efectúan los procesos y, por lo tanto, no necesitan actividades adicionales.
- » “Hay cosas imposibles de medir”. Incorrecto. Si bien los procesos que se desarrollan en el establecimiento educativo son complejos, siempre es posible encontrar referentes claros que permitan su medición.
- » “Es más costoso medir que hacer”. Falso. Una medición organizada puede ser fácil y económica.

- » “La medición precede al castigo”. Incorrecto. Los sistemas tradicionales establecen mediciones para buscar culpables; los de gestión la utilizan para identificar los resultados de los procesos y establecer acciones correctivas cuando se requiera. Cuando se recoja y analice información sobre los hechos institucionales, los miembros del establecimiento educativo descubrirán sus grandes beneficios y su implementación será más fácil.

TERCERA ETAPA: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

<div> <div>PASO</div> <div>1</div> </div>	<div> <div>Montaje del sistema de seguimiento</div> </div>
<div> <div>¿Por qué?</div> </div>	<div> <div> <p>El seguimiento y la evaluación del plan de mejoramiento se facilitan si existe un sistema, a través del cual se obtenga periódicamente la información necesaria, para que el rector o director y su equipo de gestión analicen los avances y dificultades, y tomen decisiones pertinentes.</p> <p>Un sistema de seguimiento es una herramienta estratégica indispensable para apoyar la ejecución del plan de mejoramiento y la obtención de los resultados en los tiempos previstos.</p> </div> </div>
<div> <div>¿Para qué?</div> </div>	<div> <div> <p>Para contar con una herramienta de apoyo a la gestión del plan de mejoramiento, en lo relacionado con el seguimiento a su ejecución y la evaluación de los resultados alcanzados.</p> </div> </div>
<div> <div>Actividades</div> </div>	<div> <div> <div>1. Diseño de los formatos de recolección de información</div> <div> <p>El rector o director y el equipo de gestión liderarán el diseño de los formatos de recolección de información para hacer seguimiento al plan de mejoramiento. En esta tarea podrán contar con el apoyo de otros integrantes de la comunidad educativa.</p> <p>El diseño de estos instrumentos o formatos debe partir del conjunto de indicadores definidos durante la formulación del plan de mejoramiento, dado que éstos son los elementos acordados para establecer avances y resultados. También serán muy útiles las fichas de descripción de cada indicador, pues allí se presentan sus características, variables, fórmulas de cálculo, periodicidad de recolección y responsables.</p> </div> </div> </div>

PASO 1	Montaje del sistema de seguimiento
Actividades	<p>Es recomendable que los formatos permitan la recolección de la información en el menor número de pasos posible. Para ello, es fundamental que todos aporten ideas que contribuyan al diseño de instrumentos de ágil diligenciamiento. Al finalizarlos, éstos deberán ser revisados y aprobados por las personas encargadas de la recopilación de información.</p> <p>El uso de herramientas informáticas para el diseño de los formatos puede ser conveniente, aunque no es un requisito indispensable si el establecimiento no las tiene a disposición.</p> <p>2. Definición de los mecanismos de recolección de información</p> <p>Una vez se tengan todos los formatos diseñados y aprobados, el rector o director y su equipo de gestión establecerán y acordarán la estrategia para recoger toda la información. Esto significa definir los responsables de esta tarea, la periodicidad y las formas de presentación de los datos.</p> <p>Es recomendable que las personas responsables de la ejecución de cada actividad también se encarguen de diligenciar los formatos. Esto genera mayor compromiso y empoderamiento. Además, contribuye a la consolidación de una cultura del seguimiento a sus propias acciones.</p> <p>La periodicidad de la recolección de la información depende de la naturaleza del indicador. Por ejemplo, son objeto de registro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diario: datos sobre asistencia de estudiantes y docentes, horas efectivas de clase, préstamo de libros en la biblioteca, horas de uso del aula de informática, número de alumnos que toman el refrigerio y que son atendidos con servicio de transporte escolar, número de casos de indisciplina o de otros eventos relacionados con el bienestar escolar. • Bimestral o trimestral (dependiendo de la duración de los períodos del establecimiento): datos sobre el número de estudiantes que cumplieron satisfactoriamente los logros de cada área, o la asistencia de los padres de familia a talleres u otras actividades. • Anual: datos sobre el indicador de aprobación, reprobación y deserción de los alumnos. Igualmente, se deben tener en cuenta los resultados en los exámenes de Estado. • Cada tres años: los resultados de la institución educativa en las pruebas SABER.

PASO 1	Montaje del sistema de seguimiento																				
Actividades	<p>3. Establecimiento de formas de presentación de la información</p> <p>La información no sólo sirve a quienes la recogen, sino que debe ser empleada para analizar cada situación y apoyar la toma de decisiones. Por lo tanto, es fundamental establecer las formas de presentarla, de acuerdo con sus características. Es muy útil mostrarla en tablas, gráficos o series de tiempo, pues esto facilita su visualización e interpretación.</p> <p>El rector o director y su equipo de gestión definirán las formas de presentación de la información en cada caso. Para ello, podrán ubicar copias de gráficos y tablas en carteleras, de forma que todas las personas involucradas en el proceso tengan a su disposición modelos de referencia para realizar el seguimiento.</p>																				
Herramientas	<p>Los formatos para la recolección y presentación de la información del seguimiento al plan de mejoramiento serán diseñados en concordancia con los indicadores definidos.</p> <p>Es de gran utilidad aprovechar los recursos que ofrecen diferentes programas informáticos, pues esto facilita y agiliza el trabajo de las personas encargadas del seguimiento. Las fichas de los indicadores también son buenos instrumentos para documentar el sistema de seguimiento.</p> <p>Además, es importante elaborar un cuadro síntesis de la estructura del sistema de seguimiento, para que ésta sea conocida y compartida por todos. Se propone usar un formato como el siguiente:</p> <table><tr><th>Meta</th><th>Indicadores</th><th>Instrumentos de recolección</th><th>Responsable</th><th>Frecuencia de recolección</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Meta	Indicadores	Instrumentos de recolección	Responsable	Frecuencia de recolección															
Meta	Indicadores	Instrumentos de recolección	Responsable	Frecuencia de recolección																	
Resultados esperados	<p>Al finalizar este paso el establecimiento educativo contará con un sistema de seguimiento diseñado. Este sistema contendrá todos los formatos para realizar la recolección de información, los mecanismos para obtenerla, y las formas de presentación de los datos para el análisis y la toma de decisiones.</p>																				

PASO 1	Montaje del sistema de seguimiento
Recomendaciones	El diseño del sistema de seguimiento es mucho más productivo si se trabaja en subgrupos organizados de acuerdo con el conocimiento y las habilidades de cada participante. A cada equipo puede entregársele una parte de los indicadores para que diseñe los correspondientes instrumentos de recolección de información. Posteriormente, el trabajo de los grupos será presentado en plenarias. Esto promueve la construcción de consensos en relación con el tema.

PASO 2	Revisión del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de mejoramiento
¿Por qué?	<p>La revisión periódica de los avances y las dificultades en la ejecución es la base para efectuar las acciones correctivas pertinentes, sin poner en riesgo el plan de mejoramiento.</p> <p>Hacer seguimiento contribuye además a la consolidación de una cultura del mejoramiento continuo, la cual es esencial para lograr más y mejores resultados.</p>
¿Para qué?	Para conocer, periódicamente, los avances en la ejecución del plan de mejoramiento, así como los efectos de los ajustes incorporados.
Actividades	<p>1. Preparación de la información para realizar el seguimiento</p> <p>El rector o director y su equipo de gestión definirán el cronograma anual de seguimiento, el cual se desarrollará, en gran parte, dentro de las actividades de los órganos de dirección del establecimiento (los consejos directivo, académico y de áreas).</p> <p>Para hacer seguimiento al cumplimiento del plan es necesario tener a la mano el listado de todas las actividades programadas para el año, así como la información sobre la fecha prevista para su iniciación y terminación.</p> <p>A su vez, para hacer seguimiento a los resultados se requiere preparar la información correspondiente a los indicadores definidos. Es posible que al inicio del proceso los datos estén dispersos. Si este es el caso, será necesario acopiar toda la información y sistematizarla de acuerdo con los formatos de recolección diseñados para este fin.</p>

PASO 2	Revisión del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de mejoramiento
Actividades	<p>Esta es una buena oportunidad para hacer el primer registro de las cifras correspondientes a los indicadores al momento de iniciar el proceso de mejoramiento. Estos valores serán la <i>línea de base</i> contra la cual se compararán los indicadores en cada momento de seguimiento al plan, lo que permitirá dimensionar los avances.</p> <p>2. Realización del seguimiento</p> <p>El seguimiento al desarrollo de cada una de las acciones del plan se hará en las reuniones de los órganos de dirección del establecimiento educativo. El estado de cada actividad se revisará y registrará de acuerdo con categorías como: “no iniciada”, “en ejecución”, “en espera”, “finalizada” o “cancelada”.</p> <p>Es recomendable estimar un porcentaje de ejecución para las actividades que se encuentran “en ejecución”, “en espera”, o a fin de contar con un parámetro adicional para identificar su estado de avance.</p> <p>A su vez, se deberán registrar las causas por las que algunas acciones se encuentran clasificadas en las categorías “no iniciada”, “en espera” y “cancelada”.</p> <p>Al finalizar la revisión del estado de las actividades el rector o director y su equipo de gestión harán un balance general de los avances. La discusión sobre este punto puede basarse en las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las actividades que se están ejecutando oportunamente? • ¿Qué factores inciden en esta situación? • ¿Cuáles son las actividades que presentan retrasos en la ejecución? • ¿Cuáles son las principales causas de estos retrasos? • ¿Qué actividades no se están ejecutando? • ¿Cuáles son las principales causas por las que no se ejecutan estas actividades? • ¿Estas causas se relacionan con los factores críticos de riesgo identificados durante la elaboración del plan? • Con base en el estado de ejecución de las actividades, ¿cuáles metas del plan de mejoramiento presentan las mayores dificultades en cuanto a su cumplimiento? • ¿Qué medidas deben tomarse para subsanar las dificultades de ejecución de ciertas actividades? • ¿Estas medidas implican la reasignación de funciones, recursos o plazos?

PASO 2		Revisión del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de mejoramiento																																																												
Herramientas		Para la recolección de la información sobre el estado de ejecución de las actividades del plan de mejoramiento se propone usar un formato como el siguiente:																																																												
		<table><tr><th colspan="10">Fecha de seguimiento: día / mes / año</th></tr><tr><th rowspan="2">Metas</th><th rowspan="2">Actividades</th><th colspan="2">Plazo</th><th colspan="6">Estado ejecución</th><th rowspan="2">Observaciones</th></tr><tr><th>Inicio</th><th>Final</th><th>NI</th><th>ESP</th><th>CANC</th><th>FIN</th><th>EJ</th><th>%EJ</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>										Fecha de seguimiento: día / mes / año										Metas	Actividades	Plazo		Estado ejecución						Observaciones	Inicio	Final	NI	ESP	CANC	FIN	EJ	%EJ																						
Fecha de seguimiento: día / mes / año																																																														
Metas	Actividades	Plazo		Estado ejecución						Observaciones																																																				
		Inicio	Final	NI	ESP	CANC	FIN	EJ	%EJ																																																					
		Convenciones: NI: no iniciada / ESP: en espera / CANC: cancelada / FIN: finalizada / EJ: en ejecución / % EJ: porcentaje de ejecución																																																												
Resultados esperados		Al finalizar este paso el establecimiento educativo contará con un sistema de seguimiento a las actividades del plan de mejoramiento implementado. Los resultados de este proceso serán registrados, analizados y consignados en actas.																																																												
Recomendaciones		Las reuniones de seguimiento deben ser consideradas por los participantes como espacios de aprendizaje institucional donde todos analizan y reflexionan sobre los resultados, dentro de una atmósfera propicia y motivadora. Así, todos se sienten cómodos al expresar sus puntos de vista, se indican los errores sin señalar culpables y se formulan las acciones correctivas. Este tipo de reuniones contribuye al fortalecimiento de una cultura institucional enfocada al mejoramiento.																																																												

PASO 3		Evaluación del plan de mejoramiento
¿Por qué?	<p>La realización de balances periódicos de los resultados permite perfeccionar el plan, así como ajustar metas y actividades. Además, éstos son la herramientas fundamentales para saber si se están logrando todos los resultados previstos.</p>	
¿Para qué?	<p>Para conocer periódicamente los resultados de la implementación del plan de mejoramiento, así como los efectos de los correctivos introducidos. Esta actividad también enriquece el proceso de autoevaluación institucional, pues aporta resultados muy concretos sobre el impacto del plan.</p>	

PASO 3	Evaluación del plan de mejoramiento
Actividades	<p>1. Preparación de la información para realizar la evaluación</p> <p>El rector o director y su equipo de gestión establecerán el cronograma de las evaluaciones de los resultados del plan. Es recomendable realizarlas cada seis meses: una al finalizar el primer semestre y otra a la culminación del año académico.</p> <p>En la primera el análisis podrá concentrarse en la revisión de los indicadores cuyo período de recolección es inferior a un año (asistencia de estudiantes y docentes, proporción de docentes que implementa determinada estrategia, porcentaje de alumnos que cumplieron satisfactoriamente los logros de cada área, porcentaje de uso de los diferentes recursos para el aprendizaje, etc.).</p> <p>En la segunda evaluación será necesario estudiar con mayor énfasis los indicadores que se recogen anualmente (porcentajes de aprobación, reprobación y deserción y resultados en el examen de Estado, entre otros).</p> <p>2. Realización de la evaluación</p> <p>La evaluación de los resultados del plan de mejoramiento se hará en reuniones acordadas específicamente para este propósito. En ellas se revisará la información de cada uno de los indicadores, así como el porcentaje de cumplimiento de las metas propuestas.</p> <p>Al finalizar la revisión de cada indicador el rector o director y su equipo de gestión harán un balance global de los avances del plan. La discusión sobre este punto puede basarse en las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las metas que se están logrando oportunamente? • ¿Qué factores han incidido en el logro oportuno de tales metas? • ¿Se ha obtenido algún resultado inesperado que afectó positivamente el plan? En caso afirmativo, ¿cuáles fueron las razones para que esto ocurriera? • ¿Cuáles son las metas que no se están logrando? • ¿Cuáles son las principales causas de este rezago? • ¿Cuáles son las actividades que están incidiendo negativamente en el logro de las metas? • ¿Cuáles son las principales causas de esta situación? • ¿Estas causas se relacionan con los factores críticos de riesgo identificados durante la elaboración del plan? • ¿Qué medidas deben tomarse para subsanar las dificultades de ejecución de ciertas actividades?

PASO 3	Evaluación del plan de mejoramiento																																				
Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Con base en los resultados de la evaluación, ¿cuáles metas requieren ser ajustadas?• ¿Estas medidas implican la reasignación de funciones, recursos y plazos?																																				
Herramientas	<p>Para facilitar la presentación de los indicadores en las sesiones de evaluación se propone la siguiente tabla. También es útil presentar la información en gráficos para visualizar el resultado alcanzado con respecto a la meta.</p> <table><tr><th rowspan="2">Objetivo</th><th rowspan="2">Meta</th><th rowspan="2">Indicador</th><th rowspan="2">Línea de base</th><th colspan="2">Año 1</th><th colspan="2">Año 2</th><th colspan="2">Año 3</th></tr><tr><th>Meta</th><th>Resultado</th><th>Meta</th><th>Resultado</th><th>Meta</th><th>Resultado</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Objetivo	Meta	Indicador	Línea de base	Año 1		Año 2		Año 3		Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado																				
Objetivo	Meta					Indicador	Línea de base	Año 1		Año 2		Año 3																									
		Meta	Resultado	Meta	Resultado			Meta	Resultado																												
Resultados esperados	<p>Al finalizar este paso el establecimiento educativo contará con un sistema de evaluación de los resultados del plan de mejoramiento implementado. Éstos serán registrados y analizados para establecer las medidas correctivas al plan.</p>																																				
Recomendaciones	<p>Durante la semana de desarrollo institucional se puede llevar a cabo una jornada de trabajo para revisar las actividades realizadas y los resultados alcanzados. En ella el rector o director y su equipo de gestión socializarán los avances y presentarán las propuestas de ajustes, las cuales serán analizadas, validadas y adoptadas.</p>																																				

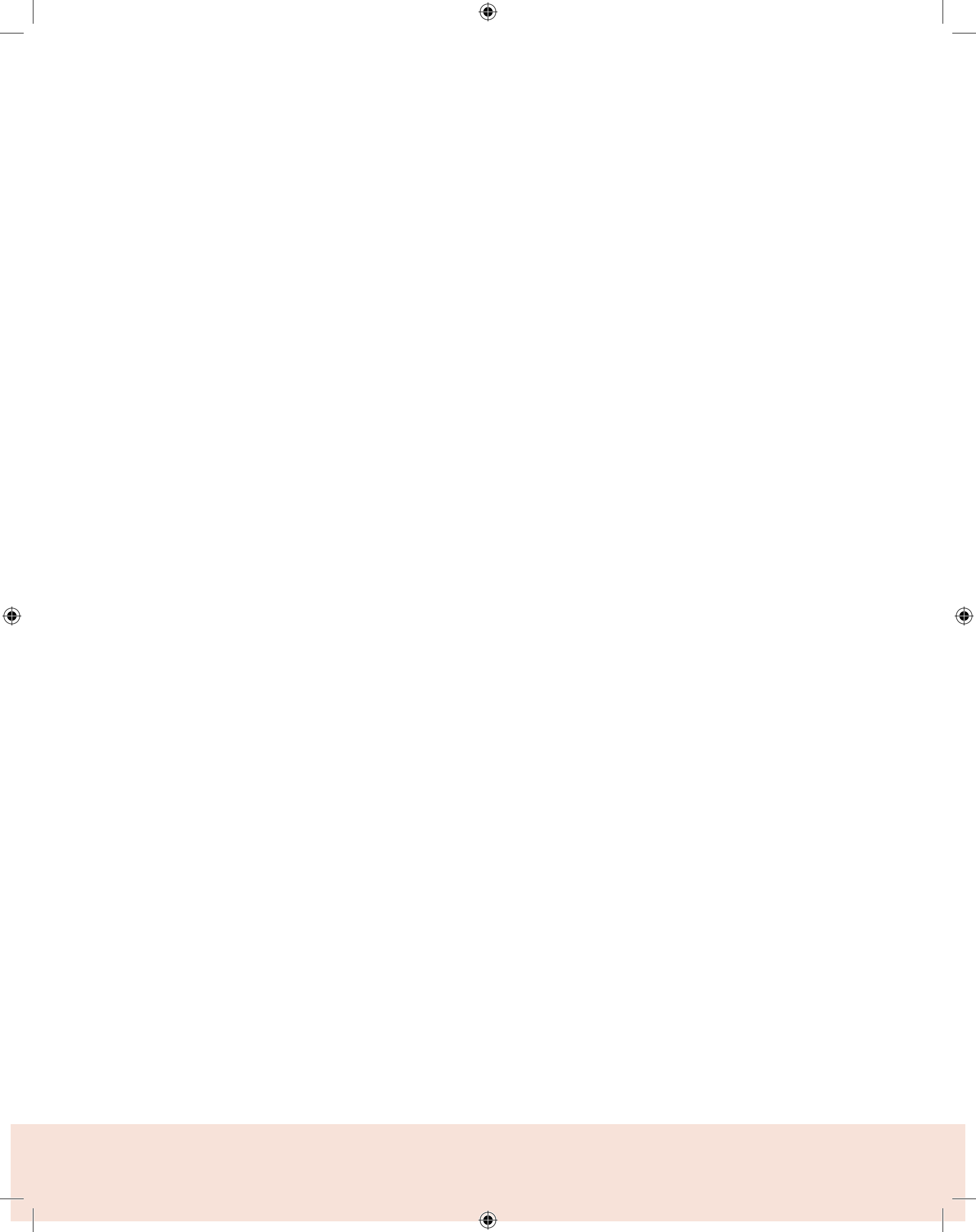
PASO 4	Comunicación de los resultados de la evaluación del plan de mejoramiento
¿Por qué?	La comunicación de los avances estimula, convoca y favorece el buen desarrollo del plan de mejoramiento, pues permite que los padres de familia, los estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa conozcan los compromisos de cambio del establecimiento, participen en el seguimiento y ponderen los resultados obtenidos.
¿Para qué?	Para mantener a los diferentes miembros de la comunidad educativa informados sobre el plan de mejoramiento y sus avances. Esto promueve mayores niveles de participación y compromiso.

PASO 4	Comunicación de los resultados de la evaluación del plan de mejoramiento
Actividades	<p>1. Comunicación de los resultados del plan de mejoramiento</p> <p>Para informar a la comunidad educativa sobre las acciones y resultados del plan de mejoramiento es recomendable diseñar una jornada de socialización que considere los siguientes aspectos: objetivo, público al que se dirige, fecha, temas, responsables de la presentación de los resultados y materiales de apoyo.</p> <p>La presentación de los resultados empleará un lenguaje claro, sencillo y motivador. Siempre que sea posible se hará mención al compromiso y a los objetivos de mejoramiento institucional. Asimismo, es fundamental dar respuesta a todas las preguntas e inquietudes de los asistentes y tener en cuenta las recomendaciones pertinentes para incorporarlas al plan.</p> <p>Para reforzar la socialización de los resultados del plan de mejoramiento se pueden emplear diversos materiales, los cuales se elegirán de acuerdo con la disponibilidad de recursos para elaborarlos: cartas, folletos, carteleros, periódico escolar, publicación en la página de Internet del establecimiento educativo, etc.</p>
Herramientas	<p>La divulgación de los resultados del plan de mejoramiento puede realizarse en reuniones en las que participarán, en la medida de lo posible, todos los integrantes de la comunidad educativa. Dada la heterogeneidad de los públicos, es necesario prever una estrategia de comunicación efectiva en la que los materiales se preparen y distribuyan de acuerdo con las personas a las que se dirigen. Éstos serán diseñados por cada establecimiento educativo teniendo en cuenta sus condiciones y disponibilidad de recursos.</p>
Resultados esperados	<p>Al finalizar este paso, el establecimiento educativo contará con una estrategia de socialización de los resultados del plan de mejoramiento diseñada e implementada periódicamente, lo que contribuirá a la consolidación de una cultura del mejoramiento continuo.</p>
Recomendaciones	<p>Es estratégico estimular a los equipos docentes para que orienten las acciones de información permanente sobre los resultados del plan de mejoramiento a la comunidad educativa. Esto contribuye a fortalecer el reconocimiento a su labor y su desarrollo profesional. Igualmente, genera mayor acercamiento entre ellos, los estudiantes y los padres de familia.</p>

Recomendaciones generales para todas las etapas del proceso

Para que la autoevaluación, la elaboración del plan de mejoramiento, el seguimiento y la evaluación se realicen en condiciones apropiadas, es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Ofrecer apoyo técnico y logístico a los diferentes equipos de trabajo para que puedan realizar sus actividades.
- Cumplir los plazos y las reuniones pactadas: no hay nada que desmotive más a un grupo de trabajo que los cambios permanentes de fechas y horarios de reuniones, o las modificaciones de plazos sin ninguna concertación al respecto.
- Reconocer los logros obtenidos por los diferentes equipos y personas que trabajan en el establecimiento educativo.
- Aceptar y dar cabida a las manifestaciones de resistencia de los grupos. Es normal que en los procesos de mejoramiento las personas vivan, en diferente medida, períodos de incertidumbre o incredulidad ante los objetivos y metas propuestas.
- Por eso, es fundamental que el equipo directivo identifique los momentos en los que esto ocurra, brinde a las personas o a los grupos la oportunidad de expresar sus opiniones o dudas, y les ayude a comprender los objetivos propuestos, así como la importancia del esfuerzo colectivo para lograrlos.
- Recordar que quien emprende un proceso de mejoramiento puede estar seguro de que progresará.







Anexos, Glosario y Bibliografía



Anexo No. 1: Guía para la realización de la autoevaluación institucional en cada una de las áreas de la gestión

A continuación, se presentan los insumos para realizar la autoevaluación institucional. Se establecieron elementos para cada una de las cuatro áreas de gestión, así como para sus respectivos procesos y componentes. En cada caso el o los equipos deben valorar la situación de su establecimiento educativo y ubicarla en una escala que contiene cuatro categorías. Éstas son incluyentes, es decir, recogen la categoría previa, como se ilustra en la siguiente figura:

Es fundamental que la valoración de cada aspecto se apoye en datos e información disponibles en el establecimiento educativo, puesto que éstos son las evidencias que permiten ubicarse en una determinada categoría. Asimismo, es esencial que las respuestas sean sinceras y consensuadas con los demás miembros del equipo de trabajo, pues esta es la base para adelantar procesos de mejoramiento ajustados a la realidad institucional.

Se recomienda que el equipo que realiza la autoevaluación lea atentamente cada una de las descripciones de las posibilidades de respuesta para cada componente considerado y, después de revisar las evidencias disponibles, llegue a un acuerdo sobre cuál se ajusta mejor a su situación, marcándola en el formato de respuesta (véase el Anexo No. 2).



ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA

Proceso: Direccionamiento estratégico y horizonte institucional

COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Misión, visión y principios, en el marco de una institución integrada	Hay una formulación incipiente o parcial del direccionamiento estratégico como institución integrada e inclusiva. Pueden estar prevaleciendo la misión, la visión o los principios de cada una de las distintas sedes.	Hay algunos avances hacia la formulación de la misión, la visión y los principios que orientan estratégicamente la institución integrada e inclusiva, pero éstos todavía no están totalmente articulados.
Metas institucionales	Las metas están formuladas solamente para algunas sedes. Además, ninguna o sólo algunas son cuantificables y responden a unos propósitos claros de mejoramiento.	Hay metas establecidas para la institución integrada e inclusiva, pero solamente algunas responden a sus objetivos y al direccionamiento estratégico.
Conocimiento y apropiación del direccionamiento	La institución realiza ocasionalmente algunas acciones, tales como charlas, publicación de documentos en carteleras, para difundir su horizonte institucional entre los miembros de la comunidad educativa.	La institución cuenta con un proceso de divulgación y apropiación del direccionamiento estratégico que incluye diversos medios: comunicados, carteleras, murales, talleres, grupos de encuentro, conversatorios, etc.
Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural	Los procesos de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural están bajo la responsabilidad de cada sede; no responden a una estrategia institucional articulada y conocida por todos los estamentos de la comunidad educativa.	La institución tiene una estrategia articulada para promover inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural, que es conocida por todos los estamentos de la comunidad educativa para direccionar las acciones en este sentido.

3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
Se cuenta con una formulación de la misión, la visión y los principios que articulan e identifican a la institución como un todo. Estos elementos han sido apropiados parcialmente por la comunidad educativa.	La institución asegura que la inclusión y la calidad sean el centro de su desarrollo, lo cual se ve reflejado en la misión, la visión y los principios están claramente definidos para la institución integrada e inclusiva y son revisados y ajustados periódicamente, en función de los nuevos retos externos y de las necesidades de los estudiantes.
Todas las metas establecidas para la institución integrada e inclusiva responden a sus objetivos y al direccionamiento estratégico. Además, éstas son conocidas y puestas en práctica por la comunidad educativa.	Se evalúa periódicamente el cumplimiento de las metas, lo que permite realizar ajustes y reorientar los diferentes aspectos de la gestión institucional. La revisión periódica de las metas da cuenta del proceso progresivo de la transformación hacia la atención a la población diversa y vulnerable.
La comunidad educativa conoce y comparte el direccionamiento estratégico. Esto se evidencia en la identidad institucional y la unidad de propósitos entre sus miembros.	La institución evalúa periódicamente los niveles de conocimiento y apropiación del direccionamiento estratégico por parte de los miembros de la comunidad educativa y realiza acciones para lograr dicha apropiación.
La estrategia de promoción de la inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural es la base para que se adapten metodologías y espacios físicos, apoyar talentos y hacerlos valorar por todos los estamentos de la comunidad educativa. Además, promueve la coordinación con otros organismos para su atención integral.	La institución evalúa periódicamente su estrategia de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural, e introduce los ajustes pertinentes para fortalecerla.

ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA

Proceso: Gestión estratégica

COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Liderazgo	Los criterios básicos acerca del manejo de la institución integrada no están claramente definidos. Por ello hay dificultades en la coordinación entre las sedes y problemas en la delegación de tareas. Se trabaja aisladamente y no siempre se llevan a término los propósitos planteados.	La institución cuenta con un conjunto de criterios básicos acerca de su manejo y éstos son aplicados parcialmente por las sedes.
Articulación de planes, proyectos y acciones	Los planes, proyectos y acciones se elaboran y se implementan de manera aislada, y no responden claramente al planteamiento estratégico. La articulación de los mismos en las diferentes sedes es inexistente o incipiente.	La mayoría de planes, proyectos y acciones están articulados al planteamiento estratégico de la institución integrada e inclusiva y eventualmente se trabaja en equipo para articular las acciones.
Estrategia pedagógica	La institución cuenta con estrategias pedagógicas dispersas que no están vinculadas a la misión, la visión y los principios institucionales, y son aplicadas de manera desarticulada en las diferentes sedes, niveles y grados.	La institución cuenta con una estrategia pedagógica coherente con la misión, la visión y los principios institucionales, pero ésta todavía no es aplicada de manera articulada en las diferentes sedes, niveles y grados.
Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones	La institución utiliza solamente en algunas ocasiones la información que está disponible en sus archivos, incluyendo los resultados de sus autoevaluaciones, así como aquella que proviene de otras instancias, pero este uso no es sistemático ni abarca a todas las sedes.	La institución utiliza con algún grado de sistematización la información que está disponible en sus archivos (resultados de sus autoevaluaciones, evaluaciones de desempeño de docentes y administrativos), así como aquella que proviene de otras instancias. La información utilizada abarca a todas las sedes.

3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
Los criterios básicos sobre el manejo del establecimiento educativo y la atención a la diversidad fueron definidos de manera participativa y permiten el trabajo en equipo, pero no han sido evaluados para establecer su eficacia.	La institución evalúa periódicamente la eficiencia y pertinencia de los criterios establecidos para su manejo y realiza ajustes para mejorarlos y lograr mayor cohesión. Se trabaja en equipo y se aplican distintas formas para resolver los problemas.
Los planes, proyectos y acciones se enmarcan en principios de corresponsabilidad, participación y equidad, articulados al planteamiento estratégico de la institución integrada e inclusiva, y son conocidos por la comunidad educativa. Se trabaja en equipo para articular las acciones.	La institución evalúa periódicamente la articulación de los planes, proyectos y acciones a su planteamiento estratégico, y realiza los cambios y ajustes necesarios para lograrla, mediante trabajo en equipo.
La estrategia pedagógica es coherente con la misión, la visión y los principios institucionales, y es aplicada de manera articulada en las diferentes sedes, niveles y grados.	La institución evalúa periódicamente la aplicación articulada de la estrategia pedagógica, así como su coherencia con la misión, la visión y los principios institucionales. Con base en ello, introduce ajustes pertinentes.
La institución utiliza sistemáticamente la información de los resultados de sus autoevaluaciones de la calidad, la inclusión y de las evaluaciones de desempeño de los docentes y personal administrativo. Además, emplea sus resultados en las evaluaciones externas (pruebas SABER y examen de Estado) para elaborar sus planes y programas de trabajo.	La institución utiliza sistemáticamente toda la información interna y externa disponible para evaluar los resultados de sus planes y programas de trabajo, así como para tomar medidas oportunas y pertinentes para ajustar lo que no está funcionando bien.

ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA

Proceso: Gestión estratégica

COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Seguimiento y autoevaluación	La institución realiza su autoevaluación sin un procedimiento claramente establecido; la recolección de información y la evaluación se hacen sobre la marcha. Además, cada sede tiene su propio proceso de evaluación.	La institución ha establecido un proceso para realizar la autoevaluación, mediante instrumentos y procedimientos claros para las distintas sedes, pero éstos todavía no son utilizados integralmente.

Proceso: Gobierno escolar

Consejo directivo	No se ha conformado su consejo directivo como institución integrada; o bien se ha establecido formalmente, pero éste no funciona en la práctica.	El consejo directivo tiene una agenda y un cronograma de trabajo para orientar los procesos de planeación y el seguimiento a las acciones institucionales. Sin embargo, no se reúne con regularidad.
Consejo académico	El consejo académico está conformado pero tiene escasa incidencia en el diseño e implementación del proyecto pedagógico; sus miembros se reúnen ocasionalmente y, en la mayoría de casos, se atienden prioritariamente asuntos administrativos. En algunos casos, cada sede tiene su propio consejo académico.	El consejo académico está conformado en el marco de la integración institucional, y cuenta con una metodología de trabajo orientada al diseño y la implementación del proyecto pedagógico. Sin embargo, no se reúne con regularidad o no asisten todos sus miembros, afectando negativamente las decisiones.
Comisión de evaluación y promoción	La comisión de evaluación y promoción está conformada, pero sus miembros no se reúnen oportunamente ni se toman las decisiones que le corresponden.	La comisión de evaluación y promoción está conformada en el marco de la integración y la atención a la diversidad institucional, y se reúne oportunamente para analizar y tomar las decisiones pertinentes.

3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
La institución implementa un proceso de autoevaluación integral que abarca las diferentes sedes, empleando instrumentos y procedimientos claros. Además, cuenta con la participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.	La institución revisa periódicamente los procedimientos e instrumentos establecidos para realizar la autoevaluación integral. Con esto orienta, ajusta y mejora continuamente este proceso.
El consejo directivo se reúne periódicamente de acuerdo con el cronograma establecido. Sin embargo, no hace un seguimiento sistemático al plan de trabajo.	El consejo directivo se reúne periódicamente de acuerdo con un cronograma establecido y sesiona con el aporte activo de todos sus miembros. Hace seguimiento sistemático al plan de trabajo, para garantizar su cumplimiento.
El consejo académico se reúne periódicamente para garantizar que el proyecto pedagógico sea coherente con las necesidades de la diversidad y se implemente en todas las sedes, áreas y niveles. Sin embargo, no hace seguimiento suficiente al mismo.	El consejo académico se reúne ordinariamente y cuenta con el aporte activo de todos sus miembros. Allí se toman decisiones sobre los procesos pedagógicos y se hace seguimiento sistemático al plan de trabajo, para asegurar su cumplimiento.
La comisión de evaluación y promoción se reúne oportunamente en el marco de la integración institucional, toma las decisiones pertinentes y apoya la definición de políticas institucionales de evaluación que favorece a la diversidad de la población.	La comisión de evaluación y promoción evalúa los resultados de sus acciones y decisiones y los utiliza para fortalecer su trabajo.

ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA

Proceso: Gobierno escolar

COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Comité de convivencia	El comité de convivencia está conformado, pero sus integrantes no se reúnen ni se toman las decisiones que son de su competencia.	El comité de convivencia está conformado, pero no se reúne periódicamente para analizar los casos que le son remitidos.
Consejo estudiantil	El consejo estudiantil está conformado mediante elección democrática, pero sus integrantes no se reúnen ni se toman las decisiones que son de su competencia.	El consejo estudiantil está conformado mediante elección democrática, pero no se reúne periódicamente para deliberar y tomar las decisiones que le corresponden.
Personero estudiantil	Hay un personero, pero su elección no cuenta con el aval y reconocimiento de todas y todos los estudiantes de las diferentes sedes.	La institución cuenta con un personero elegido democráticamente que representa a todas y todos los estudiantes de todas las sedes, pero no es tenido en cuenta en las decisiones.
Asamblea de padres de familia	Se reconoce la existencia de la asamblea de padres de familia, pero esta no se reúne para deliberar sobre los temas de su competencia.	Está conformada la asamblea de padres de familia, pero ésta no se reúne periódicamente para deliberar y tomar decisiones sobre los temas de su competencia.
Consejo de padres de familia	Está conformado el consejo de padres de familia, pero éste no se reúne para deliberar sobre los temas de su competencia.	El consejo de padres de familia solamente se reúne esporádicamente para trabajar sobre los asuntos de su competencia.

3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
El comité de convivencia se reúne periódicamente y es reconocido como la instancia encargada de analizar y plantear soluciones a los problemas de convivencia que se presentan en la institución.	El comité de convivencia se reúne periódicamente y cuenta con el aporte activo de todos sus miembros. Además, evalúa los resultados de sus acciones y decisiones y los utiliza para fortalecer su trabajo.
El consejo estudiantil se reúne periódicamente y es reconocido como la instancia de representación de los intereses de todos y todas los estudiantes de la institución.	El consejo estudiantil se reúne periódicamente y cuenta con el aporte activo de todos sus miembros. Además, evalúa los resultados de sus acciones y decisiones y los utiliza para fortalecer su trabajo.
El personero elegido desarrolla proyectos y programas a favor de todas y todos los estudiantes y su labor es reconocida en los diferentes estamentos de la comunidad educativa.	El gobierno escolar evalúa el impacto de la labor del personero y a partir de ésta se mejoran los procesos de elección y participación del estudiantado.
La asamblea de padres de familia se reúne periódicamente y es reconocida como la instancia de representación de estos integrantes de la comunidad educativa.	La asamblea de padres de familia se reúne periódicamente y cuenta con la participación activa de sus miembros. Además, evalúa los resultados de sus acciones y decisiones y los utiliza para fortalecer su trabajo.
El consejo de padres de familia se reúne periódicamente para apoyar al rector o director en el marco del plan de mejoramiento. Sin embargo, no hace seguimiento sistemático a los resultados obtenidos.	El consejo de padres de familia se reúne periódicamente y cuenta con la participación activa de todos sus miembros. Además, evalúa los resultados de sus acciones y decisiones y los utiliza para fortalecer su trabajo.

ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA

Proceso: Cultura institucional

COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Mecanismos de comunicación	La institución cuenta con mecanismos parciales de comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa.	La institución ha definido los mecanismos de comunicación de acuerdo con las características y el tipo de información pertinente para cada uno de los estamentos de la comunidad educativa.
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo se da solamente en algunas sedes o entre algunos grupos de docentes o directivos.	La institución integrada cuenta con una estrategia para fortalecer el trabajo en equipo en los diferentes proyectos institucionales. Además, se cuenta con una metodología para realizar reuniones efectivas.
Reconocimiento de logros	La institución cuenta con algunas formas de reconocimiento de los logros de docentes y estudiantes, pero éstas no se aplican de manera organizada ni sistemática.	La institución cuenta con un sistema de estímulos y reconocimientos a los logros de docentes y estudiantes que se aplica de manera coherente, sistemática y organizada.
Identificación y divulgación de buenas prácticas	La institución realiza reuniones ocasionales para identificar y socializar los mejores desempeños en el ámbito pedagógico y administrativo.	La institución cuenta con una política para identificar y divulgar las buenas prácticas pedagógicas, administrativas y culturales.

3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
La institución utiliza diferentes medios de comunicación, previamente identificados, para informar, actualizar y motivar a cada uno de los estamentos de la comunidad educativa en el proceso de mejoramiento institucional. Reconoce y garantiza el acceso a los medios de comunicación, ajustados a las necesidades de la diversidad de la comunidad educativa.	La institución evalúa y mejora el uso de los diferentes medios de comunicación empleados, en función del reconocimiento y la aceptación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.
La institución desarrolla los diferentes proyectos institucionales con el apoyo de equipos que tienen una metodología de trabajo clara, orientados a responder por resultados y que generan un ambiente de comunicación y confianza en el que todos y todas se sienten acogidos y pueden expresar sus pensamientos sentimientos y emociones.	La institución evalúa periódica y sistemáticamente la contribución de los diferentes equipos en relación con el logro de los objetivos institucionales y con el fortalecimiento de un buen clima institucional. A partir de estas evaluaciones, implementa acciones de mejoramiento.
La institución tiene un sistema de estímulos y reconocimientos a los logros de los docentes y estudiantes que se aplica de manera coherente, sistemática y organizada. Además, este sistema cuenta con el reconocimiento de la comunidad educativa y es parte de la cultura, las políticas y practicas inclusivas.	La institución evalúa periódicamente el sistema de estímulos y reconocimientos de los logros de los docentes y estudiantes, y hace los ajustes pertinentes para cualificarlo.
La institución ha implementado un procedimiento para identificar, divulgar y documentar las buenas prácticas pedagógicas, administrativas y culturales que reconocen la diversidad de la población en todos sus componentes de gestión. El intercambio de experiencias propicia acciones de mejoramiento.	La institución evalúa periódica y sistemáticamente el impacto que tienen la socialización, la documentación y la apropiación de buenas prácticas y realiza los ajustes pertinentes.

ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA

Proceso: Clima escolar

COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Pertenencia y participación	Los estudiantes se sienten parte de la institución, pero se identifican principalmente con algunos elementos tales como las instalaciones, el escudo, el uniforme, o el himno.	Los estudiantes se identifican con la institución a través de elementos tales como las instalaciones, el escudo, el uniforme o el himno, pero también con aspectos relacionados con la filosofía y los valores institucionales.
Ambiente físico	Algunas sedes de la institución tienen áreas insuficientes y poco organizadas, lo que conlleva al hacinamiento y a un sentimiento de escasa estimulación y apropiación. La dotación es precaria.	Casi todas las sedes de la institución poseen espacios suficientes para realizar las labores académicas, administrativas y recreativas, y éstas se mantienen limpias y ordenadas. La dotación es adecuada. Esto genera sentimientos de apropiación y cuidado hacia los mismos.
Inducción a los nuevos estudiantes	La institución ha definido algunas actividades de inducción, pero éstas no se ejecutan adecuadamente o se realizan solamente en algunas sedes.	Al inicio del año escolar, en todas las sedes se explican a los estudiantes nuevos los usos y costumbres de la institución.
Motivación hacia el aprendizaje	Pocos estudiantes de algunas sedes, niveles o grados manifiestan entusiasmo y ganas de aprender.	La mayoría de los estudiantes de la institución manifiesta entusiasmo y ganas de aprender.
Manual de convivencia	Hay manual de convivencia, pero éste pertenece solamente a algunas sedes.	La institución integrada ha elaborado un manual de convivencia que orienta las acciones de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, en concordancia con el PEI.

3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
Los estudiantes se identifican con la institución y sienten orgullo de pertenecer a ella. Además, participan activamente en actividades internas y externas, en su representación. Se resalta el valor de la diversidad y la importancia del ejercicio de los derechos de todos y todas, lo cual permite mayor participación e integración entre todos sus estamentos.	Se evalúan periódicamente los aspectos relativos a la identificación de los estudiantes con la institución y al fortalecimiento de su sentimiento de pertenencia, y se introducen medidas oportunas para promover y reforzar este sentimiento.
Las sedes poseen espacios amplios y suficientes, y éstos se encuentran adecuadamente dotados, organizados y decorados y señalizados, lo que propicia un buen ambiente para el aprendizaje y la convivencia de la diversidad de sus miembros, incluso de aquellos que requieren adaptaciones para su movilidad y ubicación en el espacio. Las plantas físicas son usadas adecuadamente fuera de la jornada escolar ordinaria.	La institución evalúa periódicamente si sus espacios y dotaciones son suficientes, y si éstos propician un buen ambiente para el aprendizaje y la convivencia, sin que se constituyan en barreras para la participación de la comunidad educativa, así como para el desarrollo de actividades fuera de la jornada escolar.
La institución cuenta con un programa estructurado de inducción y de acogida, el cual está apoyado en materiales y estrategias que se adaptan a las condiciones personales, sociales y culturales de todos los integrantes. La inducción se hace al inicio del año escolar a todos los estudiantes nuevos y sus familias.	La institución evalúa sistemáticamente la efectividad de su programa de inducción y de acogida a estudiantes nuevos y sus familias y a otro personal, y realiza los ajustes pertinentes.
En todas las sedes de la institución se observan el entusiasmo y una elevada motivación hacia el aprendizaje, lo que se refleja en toda la comunidad educativa.	La institución evalúa periódicamente cuáles son las actitudes de los estudiantes hacia el aprendizaje y realiza acciones para favorecerlas.
El manual de convivencia es conocido y utilizado frecuentemente como un instrumento que orienta los principios, valores, estrategias y actuaciones que favorecen un clima organizacional armónico entre los diferentes integrantes de la comunidad educativa; fomentando el respeto y la valoración de la diversidad.	La institución revisa periódicamente el manual de convivencia en relación con su papel en la gestión del clima institucional y orienta los ajustes y mejoramientos al mismo.

ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA

Proceso: Clima escolar

COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Actividades extracurriculares	Algunas sedes realizan actividades extracurriculares (culturales, deportivas, sociales), pero éstas no se enmarcan en una política institucional.	La institución tiene una política definida con respecto a las actividades extracurriculares, las cuales se articulan a los procesos de formación de los estudiantes. Sin embargo, ésta solamente se aplica en algunas sedes.
Bienestar del alumnado	Algunas sedes, áreas o niveles cuentan con algunos servicios complementarios (alimentación, transporte, salud), pero éstos no dan respuesta a las necesidades de cobertura y no se prestan en condiciones de calidad.	La institución realiza acciones organizadas para propiciar el bienestar de todas y todos los estudiantes, logrando buena calidad y cobertura, pero éstas no siempre se ejecutan de manera oportuna y articulada con las ofertas brindadas por otras entidades.
Manejo de conflictos	La institución realiza jornadas, talleres y otras actividades orientadas a reducir los conflictos. Estas actividades son convocadas por algunos docentes. No hay una conciencia clara acerca de todas las competencias requeridas para la convivencia.	La institución cuenta con el comité de convivencia, el cual se encarga de la identificación y mediación de los conflictos que se presentan entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa. Además, existe un consenso acerca de las competencias que requieren desarrollarse para fortalecer la convivencia y el respeto a la diversidad, en coherencia con el PEI y la normatividad vigente.
Manejo de casos difíciles	La institución cuenta con algunos mecanismos para manejar casos difíciles – problemas psicológicos, consumo de sustancias psicoactivas, dificultades en la socialización – y éstos se utilizan de manera puntual en algunas sedes o niveles.	La institución ha definido políticas y mecanismos para prevenir situaciones de riesgo y manejar los casos difíciles, las cuales se aplican en la mayoría de las sedes. Sin embargo, no se hace seguimiento sistemático a los mismos.

3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
La institución cuenta con una política y una programación completa de actividades extra-curriculares que propicia la participación de todos, y éstas se orientan a complementar la formación de los estudiantes en los aspectos sociales, artísticos, deportivos, emocionales, éticos, etc.	La institución revisa y evalúa periódicamente la efectividad de su política relativa a las actividades curriculares y realiza los ajustes pertinentes a la misma para garantizar la participación de todos.
La institución cuenta con un programa completo y adecuado de promoción del bienestar de los estudiantes, con énfasis hacia aquellos que presentan más necesidades. Además, tiene el apoyo de otras entidades y de la comunidad educativa.	La institución evalúa periódica y sistemáticamente los resultados y el impacto de su programa de promoción de bienestar de los estudiantes, y realiza acciones para mejorarlo o fortalecerlo.
La comunidad educativa reconoce y utiliza el comité de convivencia para identificar y mediar los conflictos. Las actividades programadas para fortalecer la convivencia cuentan con amplia participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa.	La institución evalúa y ajusta el funcionamiento del comité de convivencia, recupera la información relativa a las estrategias exitosas para el manejo de conflictos y el desarrollo de competencias para la convivencia y el respeto a la diversidad. Además, propicia su transferencia y apropiación.
La institución utiliza mecanismos que combinan recursos internos y externos para prevenir situaciones de riesgo y manejar los casos difíciles, en el marco de su política sobre este tema. Además, hace seguimiento periódico a los mismos.	La institución evalúa periódicamente la eficacia de las políticas, los mecanismos y recursos que utiliza para prevenir situaciones de riesgo y manejar los casos difíciles, y aplica acciones para mejorarlos.

ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA

Proceso: Relaciones con el entorno

COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Familias o acudientes	La institución establece comunicaciones con las familias o acudientes en función de las demandas y necesidades presentadas. De manera general, cada sede posee sus propios canales de comunicación.	La institución cuenta con una política de comunicación e interacción con las familias o acudientes y se han establecido los canales, el tipo y la periodicidad de la información.
Autoridades educativas	La institución establece comunicaciones con las autoridades educativas locales en función de las necesidades que se presenten. En general, cada sede posee sus propios canales de comunicación.	La institución cuenta con una política de comunicación e interacción con las autoridades educativas, y se han establecido los canales, el tipo y la periodicidad de la información.
Otras instituciones	La institución establece acuerdos ocasionales con otras entidades: bibliotecas, puestos de salud, hospitales, granjas, casas de cultura y centros de recreación para desarrollar algunas actividades pedagógicas.	La institución cuenta con una política para el establecimiento de alianzas o acuerdos con diferentes entidades para apoyar la ejecución de sus proyectos. Sin embargo, no hace seguimiento sistemático a sus resultados.
Sector productivo	La institución establece relaciones esporádicas con el sector productivo; en ocasiones se reciben aportes y donaciones, y en otros casos cuenta con el acceso a laboratorios, talleres y espacios recreativos.	La institución ha establecido alianzas con el sector productivo. Éstas tienen muy claros los objetivos, metodologías de trabajo y sistemas de seguimiento generados por parte de las instancias involucradas.

3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
La institución realiza un intercambio muy ágil y fluido de información con las familias o acudientes en el marco de la política definida, lo que facilita la solución oportuna de los problemas.	La institución revisa y evalúa las políticas, procesos de comunicación e intercambio con las familias o acudientes y, con base en estos resultados, realiza los ajustes pertinentes.
La institución realiza un intercambio fluido de información con las autoridades educativas en el marco de la política definida, lo que facilita la ejecución de las actividades y la solución oportuna de los problemas.	La institución revisa y evalúa las políticas, procesos de comunicación e intercambio con las autoridades educativas y, con base en estos resultados, realiza los ajustes pertinentes.
La institución cuenta con alianzas y acuerdos con diferentes entidades para apoyar la ejecución de sus proyectos. Además, tales alianzas y acuerdos cuentan con la participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa y sectores de la comunidad general.	La institución evalúa el impacto de las alianzas y acuerdos con diferentes entidades, y los ajusta en concordancia con los resultados obtenidos.
Las alianzas con el sector productivo tienen objetivos y metodologías claras para apoyar el desarrollo de competencias en los estudiantes y se promueven procesos de seguimiento y evaluación periódicos.	La institución evalúa periódicamente el impacto de sus alianzas con el sector productivo en el ámbito del fortalecimiento de las competencias de los estudiantes. Los resultados de estas evaluaciones son la base para la realización de acciones de mejoramiento institucional.

ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA

Proceso: Diseño pedagógico (curricular)

COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Plan de estudios	El plan de estudios es un agregado de planes de área elaborados de forma aislada e individual, sin coherencia con lo estipulado en el PEI.	Hay un plan de estudios institucional que cuenta con proyectos pedagógicos y contenidos transversales, y en su elaboración se tuvieron en cuenta las características del entorno, la diversidad de la población, el PEI, los lineamientos curriculares y los estándares básicos de competencias establecidos por el MEN.
Enfoque metodológico	La institución ha definido parcialmente un enfoque metodológico que hace explícitos los métodos de enseñanza por áreas o grados.	La institución cuenta con un enfoque metodológico que hacen explícitos los acuerdos básicos relativos a métodos de enseñanza, relación pedagógica y usos de recursos que responde a las características de la diversidad de la población.
Recursos para el aprendizaje	Ocasionalmente se han establecido procesos administrativos para la dotación, el uso y el mantenimiento de los recursos para el aprendizaje. Cuando existen, se aplican esporádicamente.	La institución cuenta con una política de dotación, uso y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje y hay una conexión clara entre el enfoque metodológico y los criterios administrativos.
Jornada escolar	La institución posee mecanismos aislados para ejecutar el control de las horas efectivas de clase recibidas por los estudiantes.	La institución cuenta con mecanismos claros, articulados y sistemáticos para realizar el seguimiento de las horas efectivas de clase recibidas por los estudiantes.

3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
Se cuenta con un plan de estudios para toda la institución que, además de responder a las políticas trazadas en el PEI, los lineamientos y los estándares básicos de competencias, fundamenta los planes de aula de los docentes de todas las áreas, grados y sedes. Otorga especial importancia a la enseñanza y el aprendizaje de contenidos actitudinales, de valores y normas relacionados con las diferencias individuales, raciales, culturales, familiares, que le permitan valorar, aceptar y comprender la diversidad y la interdependencia humana.	El plan de estudios es articulado y coherente. Además, cuenta con mecanismos de seguimiento y retroalimentación, a partir de los cuales se mantienen su pertinencia, relevancia y calidad.
Las prácticas pedagógicas de aula de los docentes de todas las áreas, grados y sedes desarrollan el enfoque metodológico común en cuanto a métodos de enseñanza flexibles, relación pedagógica y uso de recursos que respondan a la diversidad de la población.	La institución evalúa periódicamente la coherencia y la articulación del enfoque metodológico con el PEI, el plan de mejoramiento y las prácticas de aula de sus docentes. Esta información es usada como base para la realización de ajustes.
La política institucional de dotación, uso y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje permite apoyar el trabajo académico de la diversidad de sus estudiantes y docentes.	La institución evalúa periódicamente la pertinencia y funcionalidad de los procedimientos establecidos para la dotación, uso y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje y las ajusta en función de los nuevos requerimientos.
Los mecanismos para el seguimiento a las horas efectivas de clase recibidas por los estudiantes hacen parte de un sistema de mejoramiento institucional que se implementa en todas las sedes y es aplicado por los docentes.	La institución evalúa periódicamente el cumplimiento de las horas efectivas de clase recibidas por los estudiantes y toma las medidas pertinentes para corregir situaciones anómalas.

ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA

Proceso: Diseño pedagógico (curricular)

COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Evaluación	La evaluación del desempeño académico de los estudiantes responde a criterios individuales o de áreas.	La institución cuenta con una política de evaluación de los desempeños académicos de los estudiantes que contempla los elementos del plan de estudios, los criterios de los docentes e integra la legislación vigente.

Proceso: Prácticas pedagógicas

Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales	La institución ha definido parcialmente cuáles son las opciones didácticas que emplea. Éstas son usadas individualmente por los docentes.	La institución cuenta con un enfoque metodológico y estrategias de divulgación accesibles para todos que hacen explícitos los acuerdos básicos relativos a las opciones didácticas que se emplean para las áreas, asignaturas y proyectos transversales, así como de los usos de recursos.
Estrategias para las tareas escolares	La institución reconoce que las tareas escolares tienen una gran importancia pedagógica; sin embargo, los docentes las manejan bajo criterios individuales.	En algunas sedes hay algunos acuerdos básicos entre docentes y estudiantes acerca de la intencionalidad de las tareas escolares para algunos grados, niveles o áreas.
Uso articulado de los recursos para el aprendizaje	La institución tiene una política sobre el uso de los recursos para el aprendizaje, pero ésta no está articulada con la propuesta pedagógica.	La institución cuenta con una política sobre el uso de los recursos para el aprendizaje que está articulada a su propuesta pedagógica, pero ésta se aplica solamente en algunas sedes, niveles o grados.
Uso de los tiempos para el aprendizaje	La institución tiene una política sobre el uso apropiado de los tiempos destinados a los aprendizajes, pero ésta no está articulada con las actividades pedagógicas. La organización y división del tiempo es deficiente, lo que se traduce en frecuentes improvisaciones.	La institución cuenta con una política sobre el uso apropiado de los tiempos destinados a los aprendizajes, pero ésta se aplica solamente en algunas sedes, niveles o grados.

3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
La institución tiene una política de evaluación fundamentada en los lineamientos curriculares, los estándares básicos de competencias y los artículos 2º y 3º del Decreto 230 de 2002 y el artículo 8 del decreto 2082 de 1996, la cual se refleja en las prácticas de los docentes.	La institución revisa periódicamente la implementación de su política de evaluación tanto en cuanto a su aplicación por parte de los docentes, como en su efecto sobre la diversidad de los estudiantes, e introduce los ajustes pertinentes.
Las prácticas pedagógicas de aula de los docentes de todas las áreas, grados y sedes se apoyan en opciones didácticas comunes y específicas para cada grupo poblacional, las que son conocidas y compartidas por los diferentes estamentos de la comunidad educativa, en concordancia con el PEI y el plan de estudios.	La institución evalúa periódicamente la coherencia y la articulación de las opciones didácticas que utiliza en función del enfoque metodológico, las prácticas de aula de sus docentes, el PEI y el plan de estudios. Esta información es usada como base para la elaboración de estrategias de mejoramiento.
La institución cuenta con una política clara sobre la intencionalidad de las tareas escolares en el afianzamiento de los aprendizajes de los estudiantes y ésta es aplicada por todos los docentes, conocida y comprendida por los estudiantes y las familias.	La institución revisa y evalúa periódicamente el impacto de las tareas escolares en los aprendizajes de los estudiantes y ajusta su política en este tema.
La institución tiene una política sobre el uso de los recursos para el aprendizaje que está articulada con su propuesta pedagógica. Además, ésta es aplicada por todos.	La institución revisa y evalúa periódicamente la articulación entre la política sobre el uso de los recursos para el aprendizaje y su propuesta pedagógica, y realiza ajustes a la misma con base en los resultados de los estudiantes.
La institución cuenta con una política sobre el uso apropiado de los tiempos destinados a los aprendizajes, la cual es implementada de manera flexible de acuerdo con las características y necesidades de los estudiantes. No obstante, hay pocas oportunidades para complementarlo con actividades extracurriculares y de refuerzo.	La política de distribución del tiempo curricular y extracurricular es apropiada y se utiliza efectivamente. Además, la institución revisa y evalúa periódicamente el uso de los tiempos destinados a los aprendizajes, y realiza los ajustes pertinentes para que éstos sean aprovechados apropiadamente.

ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA

Proceso: Gestión de aula

COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Relación pedagógica	Hay un reconocimiento de la importancia de la interacción pedagógica como un pilar del proceso educativo; sin embargo, la organización del trabajo de aula privilegia la relación unilateral con el docente.	Los equipos docentes han realizado esfuerzos coordinados para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje en la comunicación recíproca, las relaciones horizontales y la negociación con los estudiantes.
Planeación de clases	Los docentes cuentan con una herramienta de planeación muy general en la que se explicitan: (1) los contenidos del aprendizaje; (2) los logros; y (3) los recursos didácticos.	Los planes de clases desarrollan el plan de estudios y allí se definen: (1) los contenidos del aprendizaje; (2) los logros; (3) el rol del docente y del estudiante; (4) la elección y uso de los recursos didácticos; (5) los medios, momentos y criterios para la evaluación; y (6) los estándares de referencia. Sin embargo, éstos no son aplicados en todas las sedes, niveles, áreas o grados.
Estilo pedagógico	El trabajo de clase privilegia lo disciplinar como fuente exclusiva de estructuración de contenidos de enseñanza y la exposición magistral del conocimiento.	En la institución se presentan esfuerzos colectivos por trabajar con estrategias alternativas a la clase magistral. Además, se tienen en cuenta los intereses, ideas y experiencias de los estudiantes como base para estructurar las actividades pedagógicas.
Evaluación en el aula	La institución cuenta con un sistema de evaluación del rendimiento académico incompleto, que no es conocido por todos los docentes, estudiantes y padres de familia.	Los mecanismos de evaluación del rendimiento académico son conocidos por la comunidad educativa, se eligen estrategias de evaluación de acuerdo con las características de la población, pero sólo se aplican ocasionalmente.

3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
Las prácticas pedagógicas se basan en la comunicación, la coestión del aprendizaje y la relación afectiva y la valoración de la diversidad de los estudiantes, como elementos facilitadores del proceso de enseñanza-aprendizaje, y esto se evidencia en la organización del aula, en las relaciones recíprocas y en las estrategias de aprendizaje utilizadas.	La institución hace seguimiento a las relaciones de aula, y diseña e implementa acciones de mejoramiento para contrarrestar las debilidades evidenciadas.
La planeación de clases es reconocida como la estrategia institucional que posibilita establecer y aplicar el conjunto ordenado y articulado de actividades para: (1) la consecución de un objetivo relacionado con un contenido concreto; (2) la elección de los recursos didácticos; (3) el establecimiento de unos procesos evaluativos; y (4) la definición de unos estándares de referencia. Los planes de aula establecen sistemas didácticos accesibles a todo el estudiantado, que minimizan barreras al aprendizaje y están relacionados con el diseño curricular y el enfoque metodológico.	La institución revisa y evalúa periódicamente su estrategia de planeación de clases, y utiliza los resultados para implementar medidas de ajuste y mejoramiento que contribuyen a la consolidación de conjuntos articulados y ordenados de actividades para desarrollar las competencias de los estudiantes.
En los estilos pedagógicos de aula se privilegian las perspectivas de docentes y estudiantes en la elección de contenidos y en las estrategias de enseñanza (proyectos, problemas, investigación en el aula, etc.) que favorecen el desarrollo de las competencias. Se caracteriza por dar a cada estudiante la oportunidad de participar en la elección de temas y estrategias de enseñanza incluyendo a quienes utilizan sistemas de comunicación alternativos.	La institución realiza un seguimiento sistemático de las prácticas de aula, verifica su impacto en los aprendizajes de los estudiantes y en el desempeño de los docentes, y promueve estrategias para fortalecerlas.
El sistema de evaluación del rendimiento académico se aplica permanentemente. Se hace seguimiento a los estudiantes de bajo rendimiento, pero este no es conocido por los padres de familia.	El sistema de evaluación del rendimiento académico de la institución se aplica permanentemente. Se hace seguimiento y se cuenta con un buen sistema de información. Además, la institución evalúa periódicamente este sistema y lo ajusta de acuerdo con las necesidades de la diversidad de los estudiantes.

ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA

Proceso: Seguimiento académico

COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Seguimiento a los resultados académicos	El seguimiento que se hace a los resultados académicos de los estudiantes es aislado e individual, y no se generan acciones remediales para el logro de los objetivos.	El cuerpo docente hace un seguimiento periódico y sistemático al desempeño académico de los estudiantes para diseñar acciones de apoyo a los mismos.
Uso pedagógico de las evaluaciones externas	Los resultados de las evaluaciones externas (pruebas SABER y exámenes de Estado) son conocidos por los docentes, pero éstos no se utilizan para diseñar e implementar acciones de mejoramiento.	El análisis de los resultados de los estudiantes en las evaluaciones externas (pruebas SABER y exámenes de Estado) origina acciones para fortalecer los aprendizajes de los estudiantes.
Seguimiento a la asistencia	La institución tiene algunas estrategias para controlar el ausentismo, pero éstas se aplican esporádicamente en algunas sedes, y sin indagar sus causas.	La institución cuenta con una política clara para el control, análisis y tratamiento de las causas de ausentismo.
Actividades de recuperación	La institución cuenta con actividades de recuperación de los estudiantes, pero éstas han sido diseñadas a partir de criterios individuales que no garantizan el mejoramiento de los resultados.	Algunas áreas o sedes han diseñado actividades articuladas de recuperación de los estudiantes y su aplicación incide parcialmente en sus resultados.
Apoyo pedagógico para estudiantes con dificultades de aprendizaje	Por iniciativa individual, algunos docentes se ocupan de los casos de bajo rendimiento y problemas de aprendizaje de los estudiantes.	La institución cuenta con políticas y mecanismos para abordar los casos de bajo rendimiento y problemas de aprendizaje, pero no se hace seguimiento a los mismos, ni se acude a recursos externos.

3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
El seguimiento sistemático de los resultados académicos cuenta con indicadores y mecanismos claros de retroalimentación para estudiantes, padres de familia y prácticas docentes.	La institución revisa periódicamente su sistema de seguimiento académico y realiza los ajustes correspondientes, con el propósito de mejorarlo.
Las conclusiones de los análisis de los resultados de los estudiantes en las evaluaciones externas (pruebas SABER y exámenes de Estado) son fuente para el mejoramiento de las prácticas de aula, en el marco del Plan de Mejoramiento Institucional.	La institución hace seguimiento a la incidencia de los resultados de las evaluaciones externas en las prácticas de aula y realiza acciones correctivas para su ajuste, las cuales son establecidas en el plan de mejoramiento.
La política institucional de control, análisis y tratamiento del ausentismo contempla la participación activa de padres, docentes y estudiantes.	La institución revisa y evalúa periódicamente su política de control y tratamiento del ausentismo en función de los resultados de la misma, e implementa los ajustes pertinentes.
Las prácticas de los docentes incorporan actividades de recuperación basadas en estrategias que tienen como finalidad ofrecer un apoyo real al desarrollo de las competencias básicas de los estudiantes y al mejoramiento de sus resultados.	La institución revisa y evalúa periódicamente los efectos de las actividades de recuperación y sus mecanismos de implementación, y realiza los ajustes pertinentes, con el fin de mejorar los resultados de los estudiantes.
La institución cuenta con programas de apoyo pedagógico a los casos de bajo rendimiento académico, así como con mecanismos de seguimiento, actividades institucionales y soporte interinstitucional.	La institución revisa y evalúa periódicamente los resultados de los programas de apoyo pedagógico que realiza e implementa acciones correctivas, tendientes a mejorar los resultados de los estudiantes.

ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA

Proceso: Seguimiento académico

COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Seguimiento a los egresados	La institución tiene un contacto escaso y esporádico con sus egresados y la información sobre ellos es anecdótica.	La institución tiene un plan para realizar el seguimiento a sus egresados, pero la información no es sistemática, ni permite el análisis para aportar al mejoramiento institucional.

ÁREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Proceso: Apoyo a la gestión académica

COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Proceso de matrícula	El proceso de matrícula se desarrolla según los criterios adoptados por cada una de las sedes.	La institución cuenta con una política para desarrollar el proceso de matrícula que garantiza su agilidad y coherencia con los lineamientos nacionales y locales.
Archivo académico	La información académica de los estudiantes está organizada en archivo en algunas sedes, según criterios diferentes.	La institución cuenta con un sistema de archivo organizado donde se integra la información histórica de los estudiantes de todas las sedes.
Boletines de calificaciones	La expedición de boletines de calificaciones presenta en ocasiones inconsistencias e irregularidades. No hay un sistema unificado para todas las sedes.	La institución cuenta con una política unificada para administrar la expedición de boletines de calificaciones en todas sus sedes.

3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
La institución hace seguimiento a los egresados de manera regular, y utiliza indicadores para orientar sus acciones pedagógicas. Además, promueve su participación y organización, y cuenta con una base de datos que le permite tener información sobre su destino (estudios postsecundarios y/o vinculación al mercado laboral).	La institución revisa y evalúa periódicamente su plan de seguimiento a egresados y la información que éste arroja para adecuar y mejorar la pertinencia de sus acciones, así como su capacidad de respuesta ante las necesidades y expectativas del estudiantado y su entorno.

3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
La institución cuenta con un proceso de matrícula ágil y oportuno que tiene en cuenta las necesidades de los estudiantes y los padres de familia, y que es reconocido por la comunidad educativa.	La institución hace evaluaciones periódicas sobre la satisfacción de de las familias y los estudiantes en relación con el proceso de matrícula y propicia el mejoramiento del mismo.
La institución tiene un sistema de archivo que le permite disponer de la información de los estudiantes de todas las sedes, así como expedir constancias y certificados de manera ágil, confiable y oportuna.	La institución revisa periódicamente la calidad y disponibilidad del archivo académico y ajusta y mejora este sistema.
La institución dispone de un sistema ágil y oportuno para la expedición de boletines de calificaciones y cuenta con los sistemas de control necesarios para garantizar la consistencia de la información.	La institución revisa periódicamente el sistema de expedición de boletines de calificaciones e implementa acciones para ajustarlo y mejorarlo.

ÁREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Proceso: Administración de la planta física y de los recursos

COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Mantenimiento de la planta física	El mantenimiento de la planta física se realiza ocasionalmente, sin obedecer a una planeación sistemática.	La institución cuenta con un programa de mantenimiento preventivo de su planta física.
Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física	La institución realiza actividades aisladas y ocasionales de adecuación, accesibilidad y embellecimiento de su planta física, y recibe apoyos puntuales de la comunidad educativa para realizarlas.	La institución cuenta con un programa de adecuación, accesibilidad y embellecimiento de su planta física, y éste cuenta con la ayuda de la comunidad educativa.
Seguimiento al uso de los espacios	La institución tiene algunos registros sobre la manera cómo se están utilizando los espacios físicos, pero éstos son esporádicos y no están sistematizados.	La institución cuenta con un sistema de registro y seguimiento al uso de los espacios físicos.
Adquisición de los recursos para el aprendizaje	En los procesos de adquisición de los recursos para el aprendizaje (computadores, laboratorios, bibliotecas, etc.) priman los intereses aislados de algunos docentes o los criterios de la administración municipal.	La institución cuenta con un plan para la adquisición de los recursos para el aprendizaje que consulta las demandas de su direccionamiento estratégico y las necesidades de los docentes y estudiantes.
Suministros y dotación	La adquisición de los suministros se realiza en el momento en que se presentan las necesidades; no hay un plan que oriente esa actividad.	La institución tiene un proceso establecido para garantizar la adquisición y la distribución oportuna de los suministros necesarios (papel, materiales de laboratorio, marcadores, etc.).

3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
La institución asegura los recursos para cumplir el programa de mantenimiento de su planta física.	La institución revisa periódicamente el programa de mantenimiento de su planta física y realiza los ajustes pertinentes.
El programa de adecuación, accesibilidad y embellecimiento de la planta física se lleva a cabo periódicamente y cuenta con la participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.	La institución revisa y evalúa periódicamente su programa de adecuación, accesibilidad y embellecimiento de su planta física y los resultados propician acciones de mejoramiento.
La institución realiza una programación coherente de las actividades que se llevan a cabo en cada uno de sus espacios físicos, basada en indicadores de utilización de los mismos.	La institución revisa y evalúa periódicamente el plan de uso de cada uno de sus espacios físicos y diseña acciones para optimizarlos.
La institución tiene un plan para adquisición de los recursos para el aprendizaje que garantiza la disponibilidad oportuna de los mismos dirigidos a prevenir las barreras y potenciar la participación de todos los estudiantes, en concordancia con el direccionamiento estratégico y las necesidades de los docentes y estudiantes.	La institución evalúa periódicamente la disponibilidad y calidad de los recursos para el aprendizaje y realiza ajustes a su plan de adquisiciones.
El proceso para determinar las necesidades de adquisición de suministro de insumos, recursos y mantenimiento de los mismos, es participativo, se hace oportunamente y está articulado con la propuesta pedagógica de la institución.	La institución revisa y evalúa periódicamente su proceso de adquisición y suministro de insumos en función de la propuesta pedagógica, y efectúa los ajustes necesarios para mejorarlo.

ÁREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Proceso: Administración de la planta física y de los recursos

COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje	El mantenimiento de los equipos y otros recursos para el aprendizaje sólo se realiza cuando éstos sufren algún daño. Los manuales de los equipos no están disponibles para los usuarios.	La institución cuenta con un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y recursos para el aprendizaje y, en caso de requerirse, éste se hace oportunamente. Además, los manuales de los equipos están disponibles.
Seguridad y protección	La institución tiene una aproximación parcial a su panorama de riesgos o se encuentra apenas en proceso de iniciar el levantamiento.	La institución ha levantado el panorama completo de los riesgos físicos.

Proceso: Administración de servicios complementarios

COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)	La institución ofrece algunos servicios complementarios esporádicamente y su cobertura es insuficiente.	La institución cuenta con programas definidos para algunos servicios complementarios, y los presta con la calidad y la regularidad necesarias para atender los requerimientos del estudiantado. Además, hay una articulación con la oferta externa.
Apoyo a estudiantes con bajo desempeño académico o con dificultades de interacción.	La institución ofrece apoyos puntuales a los estudiantes que presentan bajo desempeño académico o con dificultades de interacción de acuerdo con sus requerimientos. No hay una estrategia articulada para atender a esta población.	La institución tiene una estrategia definida para prestar apoyos pertinentes a los estudiantes que presentan bajo desempeño académico o con dificultades de interacción, pero esta no es conocida ni aplicada por todos.

3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
El programa de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y recursos para el aprendizaje se cumple adecuadamente; con ello se garantiza su estado óptimo. Además, los manuales de uso están disponibles cuando se requieran.	La institución revisa y evalúa periódicamente su programa de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y recursos para el aprendizaje, y tiene en cuenta el grado de satisfacción de los usuarios para realizar ajustes al mismo.
La comunidad educativa conoce y adopta las medidas preventivas derivadas del conocimiento cabal del panorama de riesgos.	La institución revisa y actualiza periódicamente el panorama de riesgos.

3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
Los servicios complementarios y recursos que ofrece la comunidad y los Establecimientos Educativos, se distribuyen de forma equitativa, se ofrecen oportunamente teniendo en cuenta la calidad requerida . Cada sede tiene programas sensibles a las demandas de los estudiantes, y la institución cuenta con el apoyo de otras entidades para su prestación.	La institución revisa y evalúa periódicamente la cobertura, calidad y oportunidad de los servicios complementarios y recursos y promueve acciones correctivas en función de las necesidades del estudiantado.
La estrategia para apoyar a los estudiantes que presentan bajo desempeño académico o con dificultades de interacción, es aplicada en todas las sedes y es conocida por toda la comunidad educativa. Además, está articulada con los servicios prestados por otras entidades o profesionales de apoyo.	La institución evalúa periódica y sistemáticamente la estrategia de apoyo a los estudiantes que presentan bajo desempeño académico o con dificultades de interacción y adelanta acciones correctivas y de gestión para mejorarla.

ÁREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Proceso: Talento humano

COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Perfiles	La institución cuenta con perfiles poco específicos que no orientan con claridad el proceso de selección o solicitud de personal.	Los perfiles se encuentran bien definidos, son coherentes con el PEI y con la normatividad vigente; sin embargo, no son tenidos en cuenta en los procesos de selección, solicitud e inducción del personal.
Inducción	La institución realiza actividades de inducción con los docentes y administrativos nuevos, pero éstas no son sistemáticas y obedecen a iniciativas individuales, de áreas o de sedes.	La institución cuenta con una estrategia organizada de inducción de docentes y administrativos nuevos, pero no se dan a conocer el PEI ni el plan de mejoramiento.
Formación y capacitación	La formación y la capacitación son asumidas como un asunto de interés particular de cada docente. La institución acepta procesos de formación sin evaluar su pertinencia con respecto al PEI o sus necesidades.	La institución cuenta con lineamientos que permiten que sus integrantes opten por procesos de formación en coherencia con el PEI y con las necesidades detectadas.
Asignación académica	La institución cuenta con criterios explícitos para la asignación académica de los docentes; sin embargo éstos no son tenidos en cuenta a la hora de realizar dicha asignación.	La institución tiene un proceso establecido para elaborar los horarios y realizar la asignación académica de los docentes, pero éste solamente se aplica en algunas sedes o niveles, y no siempre es equitativo.
Pertenencia del personal vinculado	El personal vinculado se identifica solamente con algunos aspectos de la misma, y ello genera indiferencia hacia la institución.	Una parte importante del personal vinculado a la institución comparte la filosofía, principios, valores y objetivos y dedica algún tiempo a la realización de actividades relacionadas con estos aspectos.

3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
Los perfiles con que cuenta la institución se usan para la toma de decisiones de personal y son coherentes con su estructura organizativa. Además, su uso en procesos de selección, solicitud e inducción del personal facilita el desempeño de las personas que se vinculan laboralmente a la institución.	La institución revisa y evalúa continuamente la definición de los perfiles y su uso en los procesos de selección, solicitud e inducción del personal, en función del plan de mejoramiento y de sus necesidades.
La institución tiene una estrategia organizada para la inducción y la acogida del personal nuevo, que incluye el análisis del PEI y del plan de mejoramiento. Además, realiza la reinducción del antiguo en lo relacionado con aspectos institucionales, pedagógicos y disciplinares.	La institución revisa y evalúa periódicamente su estrategia de inducción y reinducción del personal, y realiza los ajustes pertinentes para que ésta se adecue al PEI y al plan de mejoramiento.
La institución tiene un programa de formación que responde a problemas identificados y demandas específicas; existen criterios claros para valorar la oferta externa y se cuenta con destinación de recursos para adelantar procesos internos de capacitación.	La institución revisa y evalúa continuamente su programa de formación y capacitación en función de su incidencia en el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje y en el desarrollo institucional.
La institución cuenta con procesos explícitos para elaborar los horarios y los criterios para realizar la asignación académica de los docentes, y éstos se cumplen.	La institución revisa y evalúa continuamente sus criterios de asignación académica de los docentes y realiza los ajustes pertinentes a los mismos.
El personal vinculado está identificado con la institución: comparte la filosofía, principios, valores y objetivos, y está dispuesto a realizar actividades complementarias que sean necesarias para cualificar su labor.	La institución revisa permanentemente si el personal vinculado está identificado con su filosofía, principios, valores y objetivos, y toma medidas pertinentes para lograr que todos se sientan parte de la misma.

ÁREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Proceso: Talento humano

COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Evaluación del desempeño	La institución realiza evaluaciones de desempeño de docentes, directivos y personal administrativo de forma esporádica y sin contar con un modelo evaluativo para este propósito.	La institución ha implementado un proceso de evaluación de desempeño para docentes, directivos y personal administrativo que indaga los diferentes aspectos en el desarrollo del cargo. Este proceso cuenta con indicadores y referentes claros que están en concordancia con la normatividad vigente, y son conocidos por todos.
Estímulos	La institución realiza algunas actividades de reconocimiento al personal vinculado, de acuerdo con iniciativas aisladas de sedes, niveles o grados.	La institución ha definido una estrategia de reconocimiento al personal vinculado, pero ésta no siempre es llevada a la práctica.
Apoyo a la investigación	La investigación en la institución se encuentra en estado incipiente; carece de apoyo y seguimiento a las iniciativas de los docentes.	La institución cuenta con una política de apoyo a la investigación y a la producción de materiales relacionados con la misma; además se han definido temas y áreas de interés en concordancia con el PEI.
Convivencia y manejo de conflictos (sugerimos que este componente se ubique en el área de gestión de la comunidad)	Hay conocimiento sobre las fuentes potenciales de los conflictos, pero la institución no cuenta con estrategias para abordarlos eficazmente; en algunas oportunidades se hacen reuniones pero no hay avances en la solución de los mismos.	La institución ha definido estrategias para la mediación de conflictos, pero éstas se usan de manera esporádica y no abarcan la totalidad de sedes, grados o niveles.
Bienestar del talento humano	La institución realiza esporádicamente algunas actividades orientadas a la integración y bienestar del personal vinculado.	La institución ha definido un programa de bienestar del personal vinculado, pero éste no se cumple totalmente o no abarca a todas las sedes, niveles o grados.

3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
El proceso de evaluación de docentes, directivos y personal administrativo permite la implementación de acciones de mejoramiento y de desarrollo profesional. Además, es conocido por la comunidad y cuenta con un respaldo amplio de los miembros de la institución.	La institución revisa continuamente el proceso de evaluación de docentes, directivos y personal administrativo, así como los resultados de las acciones de mejoramiento, con el fin de ajustarlos y crear nuevos planes de incentivos, apoyo a la investigación, divulgación de buenas prácticas, etc.
La estrategia de reconocimiento al personal vinculado es aplicada cabalmente y es parte fundamental de la cultura institucional.	La institución revisa y valora continuamente su estrategia de reconocimiento al personal vinculado y realiza los ajustes pertinentes.
La institución cuenta con una política de investigaciones y ha desarrollado planes para la divulgación del conocimiento generado entre sus miembros.	La institución discute y perfecciona sus planes de investigación y busca fuentes de financiación que permitan su realización.
La institución dispone de estrategias claras para mediación y solución de conflictos y éstos se resuelven a través del diálogo y la negociación permanente. Esto contribuye a que exista un buen clima laboral.	La institución revisa periódicamente sus estrategias de mediación de conflictos y los ajusta de acuerdo con las necesidades.
La institución cuenta con un programa de bienestar del personal vinculado que se cumple en su totalidad. Además, es conocido y aceptado por la comunidad educativa desde una perspectiva de equidad.	La institución revisa y evalúa continuamente su programa de bienestar del personal vinculado y los ajusta de acuerdo con los resultados obtenidos y las nuevas necesidades.

ÁREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Proceso: Apoyo financiero y contable

COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE)	El presupuesto de la institución es un agregado de ingresos y gastos que no tiene relación con las prioridades. No hay mecanismos de planeación financiera.	La elaboración del presupuesto se hace teniendo en cuenta las necesidades de las sedes y niveles, y toma como referentes el Plan Operativo Anual, el PEI, el plan de mejoramiento y la normatividad vigente.
Contabilidad	La institución lleva registros contables de algunas actividades, pero éstos se hacen de forma desorganizada y sin la totalidad de los soportes respectivos.	La contabilidad de la institución se organiza de acuerdo con los requisitos reglamentarios y discrimina claramente los servicios prestados. Sin embargo, su uso se limita a la elaboración de informes para los organismos de control, de modo que no se cuenta con esta información como instrumento de análisis financiero.
Ingresos y gastos	La institución ha definido algunas actividades para el recaudo de ingresos y el desembolso de egresos, pero los registros pueden presentar inconsistencias con respecto al plan de ingresos y gastos estipulado.	La institución cuenta con procesos para el recaudo de ingresos y la realización de los gastos. Los registros son consistentes y coinciden plenamente con el plan de ingresos y gastos estipulado.
Control fiscal	Los informes financieros presentados por la institución a las autoridades competentes no siempre se hacen de manera oportuna y no son conocidos por la comunidad educativa.	La institución presenta los informes financieros a las autoridades competentes de manera apropiada y oportuna, y también los da a conocer a la comunidad educativa. Sin embargo, no los utiliza para apoyar la toma de decisiones.

3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
Existen procedimientos establecidos para que las sedes y los niveles puedan elaborar el presupuesto de forma acorde con las actividades y metas establecidas en el Plan Operativo Anual. Además, el plan de ingresos y egresos está relacionado con los flujos de caja. El presupuesto es un instrumento de planeación y gestión financiera que opera coherentemente con otros procesos institucionales.	La institución evalúa periódicamente los procedimientos para la elaboración del presupuesto, de manera que se logre coordinar las necesidades de las distintas sedes y niveles. Asimismo, realiza análisis financieros y proyecciones presupuestales para la planeación y gestión institucional.
La contabilidad está disponible de manera oportuna y los informes financieros permiten realizar un control efectivo del presupuesto y del plan de ingresos y gastos.	La contabilidad tiene todos sus soportes; los informes financieros se elaboran y se presentan dentro de los plazos establecidos por las normas y se usan para el control financiero y para la toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo. Sus resultados aportan información para ajustar los planes de mejoramiento.
Hay procesos claros para el recaudo de ingresos y la realización de los gastos, y éstos son conocidos por la comunidad. Además, su funcionamiento es coherente con la planeación financiera de la institución.	Hay seguimiento y evaluación de los procesos de recaudo de ingresos y de realización de los gastos; dicha información retroalimenta la planeación financiera y apoya la toma de decisiones.
La institución presenta los informes financieros a las autoridades competentes de manera apropiada y oportuna. Éstos son parte del proceso de control interno y sirven para tomar decisiones y realizar seguimiento al manejo de los recursos.	La institución revisa y hace seguimiento a los resultados de los informes financieros, para que éstos sean un elemento clave en el momento de planear las acciones, tomar decisiones y evaluar los resultados de las mismas.

ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD

Proceso: Accesibilidad

COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Atención educativa a grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras al aprendizaje y la participación	La institución ha delineado políticas para atender a poblaciones con requerimientos especiales, pero carece de información relativa a las necesidades de su localidad o municipio.	La institución conoce los requerimientos educativos de las poblaciones o personas que experimentan barreras para el aprendizaje y la participación en su entorno y ha diseñado planes de trabajo pedagógico para atenderlas en concordancia con el PEI y la normatividad vigente.
Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos	La institución ha definido políticas para atender a poblaciones pertenecientes a grupos étnicos, pero carece de información sobre sus requerimientos o necesidades de su localidad o municipio.	La institución conoce los requerimientos educativos de las poblaciones pertenecientes a los grupos étnicos y ha diseñado estrategias pedagógicas para atenderlas en concordancia con el PEI y la normatividad vigente.
Necesidades y expectativas de los estudiantes	La institución no cuenta con información adecuadamente sistematizada respecto de las necesidades y expectativas de los estudiantes; por ello, su sentido de pertenencia es bajo y es alta la incidencia del ausentismo y la deserción.	La institución conoce las características de su entorno y procura dar respuestas a éstas mediante acciones que buscan acercar los estudiantes a la institución, en concordancia con el PEI.
Proyectos de vida	Existen en la institución algunas iniciativas para apoyar a los estudiantes en la formulación de sus proyectos de vida, pero éstas no están articuladas a otros procesos.	La institución cuenta con programas concertados con el cuerpo docente para apoyar a los estudiantes en sus proyectos de vida. Estos programas están articulados con la identificación de las necesidades y expectativas de los estudiantes, así como con las posibilidades que ofrece el entorno para su desarrollo.

3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
Las sedes y los niveles de la institución conocen la política de atención a la población que experimenta barreras para el aprendizaje y la participación, trabajan conjuntamente para diseñar modelos pedagógicos flexibles que permitan la inclusión y la atención a estas personas, y los dan a conocer a la comunidad.	Los modelos pedagógicos diseñados para la atención a la población que experimenta barreras para el aprendizaje y la participación y los mecanismos de seguimiento a estas demandas son evaluados permanentemente con el propósito de mejorar la oferta y la calidad del servicio prestado. La institución es sensible a las necesidades de su entorno y busca adecuar su oferta educativa a tales demandas.
La institución trabaja articuladamente para diseñar y aplicar estrategias pedagógicas pertinentes que permitan integrar y atender las personas pertenecientes a grupos étnicos, y las dan a conocer a la comunidad.	Las estrategias pedagógicas diseñadas para atender a las poblaciones pertenecientes a los grupos étnicos son evaluadas periódicamente para mejorarlas. La institución es sensible a las necesidades de su entorno y busca adecuar su oferta educativa a las demandas.
La institución cuenta con mecanismos que le permiten conocer las necesidades y expectativas de todos los estudiantes y divulga esta información en su comunidad; los estudiantes encuentran elementos de identificación con la institución.	La institución cuenta con políticas y programas claros que recogen las expectativas de todos los estudiantes y ofrece alternativas para que se identifiquen con ella. Los mecanismos empleados para hacer el seguimiento a las necesidades de los estudiantes y ponderar su grado de satisfacción se evalúan y mejoran constantemente y sus resultados retroalimentan el plan de mejoramiento institucional.
La institución se interesa de forma programática en la proyección personal y el futuro de sus estudiantes; este programa es conocido por la comunidad educativa, que lo apoya y enriquece.	La institución evalúa y mejora los procesos relacionados con los proyectos de vida de sus estudiantes, de modo que hay un interés por cualificar este aspecto en la formación de sus alumnos.

ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD

Proceso: Proyección a la comunidad

COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Escuela de padres	La institución ofrece a los padres de familia algunos talleres y charlas sobre diversos temas, aunque sin una programación clara.	La escuela de padres es un programa pedagógico institucional que orienta a los integrantes de la familia respecto de la mejor manera de ayudar a sus hijos en el desarrollo de competencias académicas o sociales y apoyar la institución en sus diferentes procesos.
Oferta de servicios a la comunidad	La institución desarrolla actividades para la comunidad en respuesta a situaciones o problemas críticos, y ésta es la receptora de sus acciones.	Existen estrategias de comunicación que permiten que la institución y la comunidad se conozcan mutuamente; las actividades se organizan de manera conjunta, así no guarden estrecha relación con el PEI.
Uso de la planta física y de los medios	La institución pone a disposición de la comunidad algunos de sus recursos físicos, como respuesta a demandas específicas.	La institución tiene programas que permiten que la comunidad use algunos de sus recursos físicos (sala de informática y biblioteca, por ejemplo).
Servicio social estudiantil	El servicio social obligatorio de los estudiantes es un requisito, pero se encuentra desarticulado de la institución y su entorno.	El servicio social estudiantil tiene proyectos que responden a las necesidades de la comunidad y éstos, a su vez, son pertinentes para la actividad institucional.

3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
La escuela de padres es coherente con el PEI, cuenta con el respaldo pedagógico de los docentes y se encuentra ampliamente divulgada en la comunidad. Además, su acogida entre los integrantes de la familia es significativa.	Los programas de la escuela de padres se evalúan de forma regular; hay sistematización de estos procesos y su mejoramiento se hace teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los integrantes de la familia y de la comunidad.
La institución cuenta con una estrategia de interacción con la comunidad que orienta, da sentido a las acciones que se planean conjuntamente y dan respuesta a problemáticas y necesidades que apuntan al mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad y los estudiantes.	La comunidad tiene participación en la vida institución y hay procesos de seguimiento y evaluación de los programas y las actividades. Las alianzas con las organizaciones culturales, sociales, recreativas y productivas son permanentes y sirven como base para la realización de acciones conjuntas que propenden al desarrollo comunitario.
La comunidad se encuentra informada respecto de los programas y posibilidades de uso de los recursos de la institución y los utiliza; asimismo, colabora con la institución en los gastos para su mantenimiento.	La institución y la comunidad evalúan conjuntamente y mejoran de mutuo acuerdo los servicios que la primera le ofrece a la segunda en relación con la disponibilidad de los recursos físicos y los medios (audiovisuales, biblioteca, sala de informática, etc.).
El servicio social estudiantil es valorado por la comunidad y los estudiantes han desarrollado una capacidad de empatía e integración con la ésta en la medida en que éstos contribuyen a la solución de sus necesidades a través de programas interesantes y debidamente organizados.	El impacto del servicio social estudiantil es evaluado por la institución y se tienen en cuenta tanto las necesidades y expectativas de la comunidad como su satisfacción con estos programas.

ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD

Proceso: Participación y convivencia

COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Participación de los estudiantes	La institución cuenta con algunos mecanismos y estrategias establecidos legalmente para estimular la participación de los estudiantes; sin embargo ésta no tiene cabida en la vida institucional.	Los mecanismos y programas de participación se han diseñado en concordancia con el PEI y buscan la creación y animación de diversos escenarios para que el estudiantado se vincule a ellos a partir del reconocimiento de la diversidad; no obstante, su sentido en la vida escolar no alcanza a sensibilizar al conjunto de la comunidad educativa.
Asamblea y consejo de padres de familia	La institución ha promovido la conformación de la asamblea de padres, pero su funcionamiento carece de articulación con los procesos institucionales que busca apoyar. El consejo de padres existe de forma nominal.	La asamblea de padres funciona de acuerdo con lo estipulado en la normatividad vigente y el consejo de padres participa en algunas decisiones relativas al mejoramiento de la institución.
Participación de las familias	La participación de de las familias en la vida institucional se caracteriza por ser a título individual o producto de la iniciativa de algunos docentes.	La institución tiene propuestas para estimular la participación de de las familias como mecanismo de apoyo a acciones, que si bien son pertinentes para la institución y están en concordancia con el PEI, no han sido diseñadas con base en su participación.

3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
Los mecanismos y escenarios de participación de la institución son utilizados por los estudiantes de forma continua y con sentido. No solamente se cumplen las normas legales, sino que se ha logrado la participación real de los estudiantes en el apoyo a su propia formación ciudadana.	La institución posee mecanismos para evaluar las formas y demandas de participación del estudiantado; la organización escolar es sensible a tales demandas y crea espacios para promover alternativas de participación como respuesta a ellas.
La institución posee canales de comunicación claros y abiertos que facilitan a los padres de familia el conocimiento de sus derechos y deberes, de manera que ellos se sienten miembros legítimos de la asamblea y del consejo de padres.	La institución cuenta con mecanismos para evaluar el papel y el funcionamiento de la asamblea y el consejo de padres de familia, que sirven para retroalimentar y cualificar estos espacios de participación, consulta y aprendizaje.
Las de las familias participan de la dinámica de la institución a través de actividades y programas que tienen propósitos y estrategias claramente definidos en concordancia con el PEI y con los procesos institucionales. Estos programas tienen en cuenta las necesidades y expectativas de la comunidad.	La participación de los padres de familia es coherente con los grandes propósitos institucionales. La institución evalúa estos mecanismos e instancias de participación y el proceso de mejoramiento contempla sus necesidades y expectativas.

ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD

Proceso: Prevención de riesgos

COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Prevención de riesgos físicos	La institución trabaja los temas de prevención de riesgos físicos (accidentes caseros, disposición de desechos, ergonomía, etc.) de manera parcial y esporádica.	La institución cuenta con programas para la prevención de riesgos físicos que hacen parte de los proyectos transversales (educación ambiental, por ejemplo) y son coherentes con el PEI.
Prevención de riesgos psicosociales	La institución ofrece actividades de prevención, tanto propias como externas, sin que exista una relación entre los factores de riesgo de su comunidad y el contenido de las mismas. El análisis de los factores de riesgo se basa en anécdotas y casos particulares.	La institución ha identificado los principales problemas que constituyen factores de riesgo para sus estudiantes y la comunidad (SIDA, ETS, embarazo adolescente, consumo de sustancias psicoactivas, violencia intrafamiliar, abuso sexual, físico y psicológico etc.) y diseña acciones orientadas a su prevención. Además, tiene en cuenta los análisis de los factores de riesgo sobre su comunidad realizados por otras entidades.
Programas de seguridad	La institución cuenta con algunos planes de acción frente a accidentes o desastres naturales solamente para algunas sedes o ciertos riesgos; el estado de la infraestructura física no es sujeto de monitoreo ni de evaluación.	La institución cuenta con planes de evacuación frente a desastres naturales o similares y posee un sistema de monitoreo de las condiciones mínimas de seguridad que verifica el estado de su infraestructura y alerta sobre posibles accidentes.

3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
Los programas de prevención de riesgos físicos son reconocidos por la comunidad y sus beneficios irradian hacia los hogares el mejoramiento de las condiciones de seguridad. Se orientan a la formación de la cultura del autocuidado, la solidaridad y la prevención frente a las condiciones de riesgo físico a las que pueden estar expuestos los miembros de la comunidad.	Los programas de prevención de riesgos físicos de la institución son monitoreados y evaluados con el fin de establecer su eficacia. Con ello, se propicia su fortalecimiento de las alianzas y la búsqueda de apoyo de otras instituciones y de la comunidad.
La institución cuenta con programas organizados con el apoyo de otras entidades (secretaría de salud, hospitales, universidades) que buscan favorecer los aprendizajes de los estudiantes y de la comunidad sobre los riesgos a que están expuestos y crear una cultura del autocuidado y de la prevención. Los estudiantes y la comunidad se vinculan a estos programas. Existen mecanismos de seguimiento a los factores de riesgo identificados como significativos para la comunidad y los estudiantes.	Los programas de prevención que se llevan a cabo son evaluados, así como los mecanismos de información y análisis de los factores de riesgo psicosocial, con el fin de fortalecerlos, y por esa vía mejorar los modelos de intervención que tiene la institución.
Los planes de acción relativos a desastres naturales o similares son conocidos por todos los estamentos de la institución; se realizan simulacros regularmente y en caso de peligro real se cuenta con el apoyo de la defensa civil, los bomberos y hospitales. Existe un sistema de monitoreo de las condiciones de seguridad que permite verificar el estado de la infraestructura y alerta sobre posibles accidentes.	La institución evalúa periódicamente y mejora sus planes de seguridad, de manera que la comunidad esté preparada y sepa qué hacer y a dónde acudir al momento de cualquier evento de riesgo. Además, desarrolla programas de prevención de accidentes.

Anexo No. 2: Matriz para el registro de los resultados de la autoevaluación institucional

El formato que se presenta permite que el equipo institucional registre el resultado de la autoevaluación en todos los componentes y procesos de las cuatro áreas de gestión consideradas.

Se recomienda diseñar un formato similar en una hoja electrónica, de manera que se pueda calcular automáticamente los resultados. Para cada uno de los componentes se marca la valoración asignada con una “x” y se suman las “x” correspondientes a cada valoración de procesos.

Con ello es posible establecer una tendencia de la institución en cuanto a su estado en cada proceso. De igual manera, se totalizan las “x” dadas a cada componente del área de gestión, para establecer el estado general de la misma. Este dato permite comparar la situación de cada una de las áreas de gestión y da las bases para establecer prioridades en el plan de mejoramiento.

Es esencial guardar las autoevaluaciones y sus resultados, con el fin de compararlas e identificar en cuáles áreas se lograron los mayores avances y en cuáles es necesario seguir trabajando para fortalecerlas. Esta es una buena base para evaluar el impacto del plan de mejoramiento.

ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Misión, visión y principios en el marco de una institución integrada					
	Metas institucionales					
	Conocimiento y apropiación del direccionamiento					
	Política de integración de personas con capacidades disímiles o diversidad cultural					
	TOTAL					
Gestión estratégica	Liderazgo					
	Articulación de planes, proyectos y acciones					
	Estrategia pedagógica					

ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
	Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones					
	Seguimiento y autoevaluación					
	TOTAL					
Gobierno escolar	Consejo directivo					
	Consejo académico					
	Comisión de evaluación y promoción					
	Comité de convivencia					
	Consejo estudiantil					
	Personero estudiantil					
	Asamblea de padres de familia					
	Consejo de padres de familia					
	TOTAL					
Cultura institucional	Mecanismos de comunicación					
	Trabajo en equipo					
	Reconocimiento de logros					
	Identificación y divulgación de buenas prácticas					
	TOTAL					
Clima escolar	Pertenencia y participación					
	Ambiente físico					
	Inducción a los nuevos estudiantes					
	Motivación hacia el aprendizaje					
	Manual de convivencia					
	Actividades extracurriculares					
	Bienestar del alumnado					
	Manejo de conflictos					
	Manejo de casos difíciles					
	TOTAL					

ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Relaciones con el entorno	Padres de familia					
	Autoridades educativas					
	Otras instituciones					
	Sector productivo					
	TOTAL					
TOTAL PROCESO						

ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Diseño pedagógico (curricular)	Plan de estudios					
	Enfoque metodológico					
	Recursos para el aprendizaje					
	Jornada escolar					
	Evaluación					
	TOTAL					
Prácticas pedagógicas	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales					
	Estrategias para las tareas escolares					
	Uso articulado de los recursos para el aprendizaje					
	Uso de los tiempos para el aprendizaje					
	TOTAL					
Gestión de aula	Relación pedagógica					
	Planeación de clases					
	Estilo pedagógico					
	Evaluación en el aula					
	TOTAL					

ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Seguimiento académico	Seguimiento a los resultados académicos					
	Uso pedagógico de las evaluaciones externas					
	Seguimiento a la asistencia					
	Actividades de recuperación					
	Apoyo pedagógico para estudiantes con dificultades de aprendizaje					
	Seguimiento a los egresados					
	TOTAL					
TOTAL PROCESO						

ÁREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Apoyo a la gestión académica	Proceso de matrícula					
	Archivo académico					
	Boletines de calificaciones					
	TOTAL					
Administración de la planta física y de los recursos	Mantenimiento de la planta física					
	Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física					
	Seguimiento al uso de los espacios					
	Adquisición de los recursos para el aprendizaje					
	Suministros y dotación					
	Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje					
	Seguridad y protección					
	TOTAL					

ÁREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Administración de servicios complementarios	Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)					
	Apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales					
	TOTAL					
Talento humano	Perfiles					
	Inducción					
	Formación y capacitación					
	Asignación académica					
	Pertenencia del personal vinculado					
	Evaluación del desempeño					
	Estímulos					
	Apoyo a la investigación					
	Convivencia y manejo de conflictos					
	Bienestar del talento humano					
	TOTAL					
Apoyo financiero y contable	Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE)					
	Contabilidad					
	Ingresos y gastos					
	Control fiscal					
	TOTAL					
TOTAL PROCESO						

ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Accesibilidad	Atención educativa a grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad					
	Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos					
	Necesidades y expectativas de los estudiantes					
	Proyectos de vida					
	TOTAL					
Proyección a la comunidad	Escuela familiar					
	Oferta de servicios a la comunidad					
	Uso de la planta física y de los medios					
	Servicio social estudiantil					
	TOTAL					
Participación y convivencia	Participación de los estudiantes					
	Asamblea y consejo de padres de familia					
	Participación de las familias					
	TOTAL					
Prevención de riesgos	Prevención de riesgos físicos					
	Prevención de riesgos psicosociales					
	Programas de seguridad					
	TOTAL					
TOTAL PROCESO						

Anexo No. 3: Ejemplo de matriz de registro de los resultados de la autoevaluación institucional diligenciada

ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO EL PORVENIR						
Fecha de la autoevaluación: enero de 2008						
ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Misión, visión y principios en el marco de una institución integrada		X			PEI y actas de reuniones del Consejo Directivo
	Metas institucionales		X			PEI y actas de reuniones del Consejo Directivo
	Conocimiento y apropiación del direccionamiento		X			Acta de reunión del Consejo Académico
	Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural			X		PEI
	TOTAL	0	3	1	0	
Gestión estratégica	Liderazgo			X		Actas de reuniones del Consejo Directivo
	Articulación de planes, proyectos y acciones		X			PEI, actas de reuniones del Consejo Directivo y del Consejo Académico
	Estrategia pedagógica			X		PEI, plan de estudios, actas del Consejo Académico
	Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones		X			PEI, actas del Consejo Directivo, resultados de la autoevaluación de 2006 y 20007, plan de mejoramiento

ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
	Seguimiento y autoevaluación		X			Actas del Consejo Directivo, estadísticas de promoción y deserción, registro de programas de formación de docentes, algunas encuestas a estudiantes y padres de familia
	TOTAL	0	3	2	0	
Gobierno escolar	Consejo directivo				X	Actas del Consejo Directivo – cumplimiento del 100% de las reuniones planeadas
	Consejo académico			X		Actas del Consejo Académico – cumplimiento del 65% de las reuniones planeadas
	Comisión de evaluación y promoción			X		Actas de la Comisión de evaluación y promoción
	Comité de convivencia		X			Acta del comité de convivencia. Solamente se reunió una vez en el año
	Consejo estudiantil		X			Registro de elección de los miembros del Consejo Estudiantil y acta de la única reunión realizada en el año
	Personero estudiantil			X		Registro de elección del personero estudiantil. Acta del Comité de Convivencia
	Asamblea de padres de familia		X			Acta de reunión anual ordinaria de la Asamblea
	Consejo de padres de familia		X			Acta de la única reunión del Consejo de padres
	TOTAL	0	4	3	1	
Cultura institucional	Mecanismos de comunicación		X			Dos boletines publicados en carteleras: uno para docentes y otro para padres de familia

ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
	Trabajo en equipo		X			Actas del Consejo Académico. Actas de reuniones de los docentes de matemáticas
	Reconocimiento de logros		X			Actas del Consejo Académico
	Identificación y divulgación de buenas prácticas	X				Actas del Consejo Académico
	TOTAL	1	3	0	0	
Clima escolar	Pertenencia y participación			X		Participación de los estudiantes de quinto y séptimo grado en olimpiadas del conocimiento. Tres salidas pedagógicas con los estudiantes de básica primaria y básica secundaria
	Ambiente físico			X		
	Inducción a los nuevos estudiantes	X				Cartelera de bienvenida publicada en la Sede No. 3
	Motivación hacia el aprendizaje			X		
	Manual de convivencia	X				Acta de reunión del Comité de Convivencia. Manual de Convivencia no está actualizado
	Actividades extracurriculares			X		Programación detallada de actividades deportivas y artísticas para todas las sedes
	Bienestar del alumnado		X			Estudiantes de la Sede No. 2, de niveles 1 y 2 del SISBEN beneficiados con transporte escolar. Estudiantes de la Sede No. 3 atendidos con refrigerio escolar
	Manejo de conflictos	X				Acta de reunión del comité de convivencia
	Manejo de casos difíciles		X			
	TOTAL	3	2	4	0	

ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Relaciones con el entorno	Padres de familia	X				Un boletín para los padres publicado en las carteleras
	Autoridades educativas		X			Reuniones de la rectora con la secretaría de educación
	Otras instituciones		X			Acuerdo para uso de la casa de la cultura y atención de estudiantes de niveles 1 y 2 del SISBEN en el puesto de salud
	Sector productivo	X				Acuerdo con la comercializadora de lácteos para la realización de prácticas de los estudiantes de media
	TOTAL	2	2	0	0	
TOTAL PROCESO		6	17	10	1	
		17,6%	50,0%	29,4%	2,9%	

ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO EL PORVENIR

Fecha de la autoevaluación: enero de 2008

ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA

PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Diseño pedagógico (curricular)	Plan de estudios		X			PEI, plan de estudios, actas de reuniones del Consejo Académico
	Enfoque metodológico		X			PEI, plan de estudios, actas de reuniones de los Consejos Directivo y Académico
	Recursos para el aprendizaje		X			PEI, plan de estudios, planillas para registro de uso de los recursos
	Jornada escolar		X			Calendario académico divulgado en carteleras de todas las sedes

ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
	Evaluación		X			PEI, plan de estudios, actas del Consejo Académico y de las Comisiones de Evaluación y Promoción
	TOTAL	0	5	0	0	
Prácticas pedagógicas	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales		X			PEI, plan de estudios, PRAE, proyecto de uso del laboratorio
	Estrategias para las tareas escolares		X			Sedes Nos. 1 y 3 con acuerdos básicos sobre manejo de tareas
	Uso articulado de los recursos para el aprendizaje		X			Plan de estudios y proyectos de uso de los recursos de las Sedes Nos. 1 y 3
	Uso de los tiempos para el aprendizaje		X			PEI, plan de estudios, y horario escolar de las Sedes Nos. 1 y 3
	TOTAL	0	4	0	0	
Gestión de aula	Relación pedagógica	X				Actas de reuniones de los docentes del área de matemáticas
	Planeación de clases		X			
	Estilo pedagógico		X			Aplicación de talleres con estudiantes de la básica primaria de la Sede No. 1
	Evaluación en el aula		X			Boletín sobre mecanismos de evaluación publicados en las carteleras
	TOTAL	1	3	0	0	
Seguimiento académico	Seguimiento a los resultados académicos	X				Plan de actividades de recuperación para los estudiantes de básica secundaria de la Sede No. 2
	Uso pedagógico de las evaluaciones externas	X				Publicación de los resultados de las pruebas SABER en las carteleras del establecimiento educativo

ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
	Seguimiento a la asistencia		X			Planilla de registro de asistencia diaria de los estudiantes, reporte semanal de inasistencia en cada sede y grado
	Actividades de recuperación	X				Plan de actividades de recuperación para los estudiantes de básica secundaria de la Sede No. 2
	Apoyo a estudiantes con bajo desempeño académico o dificultades de interacción		X			Plan de actividades de refuerzo para los estudiantes de básica secundaria y media en el área de matemáticas
	Seguimiento a los egresados	X				Visitas de egresados a la institución
	TOTAL	4	2	0	0	
TOTAL PROCESO		5	14	0	0	
		26,3%	73,7%	0,0%	0,0%	

ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO EL PORVENIR						
Fecha de la autoevaluación: enero de 2008						
ÁREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Apoyo a la gestión académica	Proceso de matrícula			X		Software para registro de matrícula de todas las sedes, procedimiento de matrícula acorde con lineamientos de la Secretaría de Educación
	Archivo académico		X			Archivo unificado de la información de todos los estudiantes
	Boletines de calificaciones			X		Software para elaboración y expedición de los boletines de resultados de todos los estudiantes de la institución
	TOTAL	0	1	2	0	

ÁREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Administración de la planta física y de los recursos	Mantenimiento de la planta física			X		Plan anual de mantenimiento de la planta física aprobado por el Consejo Directivo (actas)
	Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física		X			Participación de menos del 25% de los estudiantes y padres de familia en las jornadas de embellecimiento de las plantas físicas de las sedes institucionales
	Seguimiento al uso de los espacios		X			Planilla para registro del uso de los espacios físicos de todas las sedes
	Adquisición de los recursos para el aprendizaje		X			Plan anual de adquisición de recursos para el aprendizaje alineado con el plan de estudios
	Suministros y dotación		X			Manual de procedimientos para adquisición y distribución de los materiales para la realización de las actividades pedagógicas
	Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje		X			Programa anual de mantenimiento preventivo de los equipos de laboratorio, computadores y audiovisuales
	Seguridad y protección	X				No hay levantamiento del panorama de riesgos físicos
	TOTAL	1	5	1	0	
Administración de servicios complementarios	Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)	X				Servicio de transporte para estudiantes de niveles 1 y 2 de SISBEN de la Sede No. 2 y programa de refrigerio para los estudiantes de la Sede No. 3
	Apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales	X				Atención de 5 estudiantes con necesidades educativas especiales en los grados regulares
	TOTAL	2	0	0	0	

ÁREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Talento humano	Perfiles	X				No se han establecido perfiles profesionales del personal directivo y docente
	Inducción	X				Charlas informativas para los nuevos docentes que ingresaron a la Sede No. 3
	Formación y capacitación		X			PEI, plan de estudios, plan de mejoramiento
	Asignación académica			X		Plan de estudios, planilla de distribución de cargas de trabajo académico de los docentes de todas las sedes
	Pertenencia del personal vinculado			X		Planilla de registro de participación de los docentes en actividades extracurriculares
	Evaluación del desempeño		X			Carpetas de los docentes con información sobre sus resultados de evaluación de desempeño y planes de mejoramiento profesional
	Estímulos		X			Condecoraciones a dos docentes de la Sede No. 1
	Apoyo a la investigación	X				Inexistencia de procesos de investigación
	Convivencia y manejo de conflictos		X			Dos reuniones para mediar conflictos entre docentes de la Sede No. 2
	Bienestar del talento humano		X			Documento borrador con estrategia de promoción del bienestar de los trabajadores del establecimiento educativo
	TOTAL	3	5	2	0	
Apoyo financiero y contable	Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE)		X			PEI, plan de mejoramiento, Plan Operativo Anual
	Contabilidad			X		Libros contables y auxiliares

ÁREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
	Ingresos y gastos			X		Libros contables y auxiliares. Informes financieros divulgados en carteleras de todas las sedes
	Control fiscal			X		Informes financieros entregados a las autoridades educativas y publicados en las carteleras de todas las sedes
	TOTAL	0	1	3	0	
TOTAL PROCESO		6	12	8	0	
		23,1%	46,2%	30,8%	0,0%	

ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO EL PORVENIR						
Fecha de la autoevaluación: enero de 2008						
ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Accesibilidad	Atención educativa a grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras al aprendizaje y la participación.	X				Atención a cinco estudiantes que presentan una condición de desplazamiento
	Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos	X				20 estudiantes matriculados, pertenecientes a una comunidad étnica
	Necesidades y expectativas de los estudiantes		X			Tasas de deserción por grados y sedes, causas de deserción indagadas a algunos desertores, causas de inasistencia escolar
	Proyectos de vida	X				Proyectos de vida realizados por los estudiantes de básica secundaria de la Sede No. 3
	TOTAL	3	1	0	0	
Proyección a la comunidad	Escuela familiar		X			Tres sesiones de trabajo con padres de familia sobre los procesos de desarrollo personal y afectivo

ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD							
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS	
	Oferta de servicios a la comunidad		X			Dos jornadas con los padres de familia	
	Uso de la planta física y de los medios		X			Programa “biblioteca abierta para los padres” iniciado el año anterior	
	Servicio social estudiantil	X				Estudiantes vinculados a proyectos sociales de alfabetización de adultos	
	TOTAL	1	3	0	0		
Participación y convivencia	Participación de los estudiantes		X			PEI, consejo y personero estudiantil elegidos, actas del consejo directivo	
	Asamblea y consejo de padres de familia	X				Asamblea y consejo de padres constituidos, pero no articulados a los demás estamentos del establecimiento	
	Participación de las familias		X			Registros de asistencia de los padres de familia a las reuniones y eventos programados por la institución	
	TOTAL	1	2	0	0		
Prevención de riesgos	Prevención de riesgos físicos	X				Dos conferencias sobre riesgos de accidentes caseros	
	Prevención de riesgos psicosociales		X			Programa articulado con el puesto de salud para prevención de embarazos y enfermedades de transmisión sexual	
	Programas de seguridad	X				Una charla sobre riesgos de inundaciones	
	TOTAL	2	1	0	0		
TOTAL PROCESO		7	7	0	0		
		50,0%	50,0%	0,0%	0,0%		

Anexo No. 4: Ejemplo de un cuadro síntesis de un plan de mejoramiento (fragmento)

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
<p>Contar con acuerdos pedagógicos alrededor del plan de estudios, el enfoque metodológico y la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes</p>	<p>En diciembre de 2008 el 80% de los docentes del establecimiento educativo usará la estructura del plan de clases acordada por el consejo académico</p>	<p>Porcentaje de docentes implementando la estructura del plan de clases</p>
	<p>En diciembre de 2008 el establecimiento educativo contará con un plan de estudios explícito, concertado y acorde con los lineamientos y estándares curriculares</p>	<p>Porcentaje de docentes implementando el plan de estudios institucional</p>
	<p>En diciembre de 2008 el establecimiento educativo contará con un sistema de evaluación acorde con el Decreto 230 de 2002, así como con una estrategia de seguimiento y retroalimentación del rendimiento académico de los estudiantes</p>	<p>Porcentaje de docentes implementando el sistema de evaluación institucional</p>

	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO	
			INICIA	TERMINA
	Realizar jornadas de exploración y concertación por áreas	Rector	01/02/2008	30/06/2008
	Realizar talleres de estudio y análisis de los enfoques pedagógicos contemporáneos para todos los docentes	Coordinador académico	01/02/2008	30/04/2008
	Realizar un estudio de referencia- ción para identificar las mejores prácticas pedagógicas	Coordinador académico	01/03/2008	01/08/2008
	Realizar una reunión de docentes para la definición del enfoque peda- gógico institucional	Coordinador académico	01/09/2008	30/09/2008
	Realizar una jornada de acuerdos bá- sicos del plan de estudios por áreas	Coordinador académico	01/03/2008	30/03/2008
	Diseñar una guía curricular	Coordinador A	01/04/2008	30/05/2008
	Realizar talleres de discusión de la guía curricular en las reuniones de área	Coordinador A	01/06/2008	30/07/2008
	Realizar un consejo de docentes para la socialización del plan de estudios	Coordinador académico	01/08/2008	30/08/2008
	Realizar un estudio de referenciación para identificar las mejores prácticas evaluativas	Coordinador B	01/03/2008	30/06/2008
	Realizar una jornada de trabajo para establecer acuerdos básicos sobre la evaluación por áreas	Coordinador B	01/07/2008	15/07/2008
	Realizar un consejo de docentes para socializar y validar el sistema de eva- luación institucional	Coordinador B	16/07/2008	30/07/2008



Glosario

Aseguramiento de la calidad: es el conjunto de acciones orientadas a promover, gestionar y mejorar permanentemente la calidad de instituciones y programas, así como su impacto en la formación de los estudiantes.

Centro educativo: es la institución educativa que no ofrece la totalidad de los grados definidos como educación obligatoria por la Constitución Política —un año de preescolar y los nueve grados de la educación básica—. Según lo establecido en la Ley 715 de 2001, los centros educativos deben asociarse con otras instituciones para ofrecer la educación básica completa.

Competencia: es un saber-hacer flexible que puede actualizarse en distintos contextos. Es la capacidad de usar los conocimientos en situaciones diferentes de aquellas en las que se aprendieron. Implica la comprensión del sentido de cada actividad, así como de sus implicaciones éticas, sociales, políticas y económicas. Las competencias no son independientes de los contenidos temáticos. Cada competencia requiere muchos conocimientos, habilidades, destrezas, comprensiones, actitudes y disposiciones específicas del dominio de que se trata. Sin ellos, no es posible que una persona sea realmente competente.

Competencias básicas: son el fundamento sobre el cual se construyen los aprendizajes a lo largo de la vida. Son principalmente competencias comunicativas (comprender y producir textos escritos y hablados y utilizar lenguajes simbólicos), competencias matemáticas (formular y resolver problemas usando conceptos numéricos, geométricos y medidas estadísticas), y competencias científicas (formular y comprobar hipó-

tesis y modelar situaciones naturales y sociales utilizando argumentos científicos).

Competencias ciudadanas: son el conjunto de habilidades cognitivas, emocionales y comunicativas, conocimientos y actitudes que, articulados entre sí, hacen posible que el ciudadano actúe de manera constructiva en la sociedad democrática. Permiten que los ciudadanos contribuyan activamente a la convivencia pacífica, participen responsablemente y respeten y valoren la pluralidad y las diferencias, tanto en su entorno cercano como en su comunidad.

Competencias laborales: son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes propias de las distintas áreas del conocimiento, que aplicadas o demostradas en actividades de la producción o de los servicios se traducen en resultados que contribuyen al logro de los objetivos de una organización o negocio.

Comunidad educativa: en concordancia con el artículo 6° de la Ley General de Educación y el artículo 18 del Decreto 1860 de 1994, la comunidad educativa está conformada por las personas que tienen responsabilidades directas en la organización, desarrollo y evaluación del proyecto educativo institucional que se ejecuta en un establecimiento educativo: los estudiantes matriculados, los padres y madres o acudientes, los docentes que laboran allí, los directivos docentes y administradores escolares que cumplen funciones directas en la prestación del servicio educativo, y los egresados organizados para participar. Todos los miembros de la comunidad educativa pueden participar en la dirección del establecimiento educativo y opinar a través de sus representantes en los diferentes órganos del gobierno escolar, usando los medios y procedimientos definidos para cada caso.

Establecimiento educativo: es el conjunto de personas y bienes promovido por autoridades públicas o por la iniciativa de particulares, con el propósito de prestar un año de educación pre-escolar (grado de transición) y nueve grados de educación básica como mínimo, y la media. Los establecimientos educativos deben contar con licencia de funcionamiento o reconocimiento de carácter oficial, disponer de planta física, infraestructura administrativa, soportes pedagógicos y medios educativos adecuados. En esta guía se emplean los términos “establecimiento educativo”, “institución educativa”, “institución escolar”, “escuela”, “colegio” y “plantel” como sinónimos, con el propósito de evitar la repetición.

Establecimiento educativo con bajo logro: es el establecimiento educativo cuyo promedio combinado de sus estudiantes de grados quinto y noveno en las áreas de lenguaje y matemáticas en las Pruebas SABER se ubica en el primer cuartil (25% inferior) con respecto a los resultados de los demás establecimientos de un municipio, un departamento o la nación.

Estándar: es un criterio claro y público que permite juzgar si un estudiante o una institución cumplen con unas expectativas comunes de calidad.

Estándares básicos de competencia: son el parámetro de lo que todos los estudiantes deben saber y saber hacer para lograr el nivel de calidad esperado en cada uno de los niveles educativos. Son el criterio contra el cual es posible establecer en qué medida se cumplen los objetivos del sistema educativo y si las instituciones de educación alcanzan los resultados que se esperan de ellas.

Gestión: conjunto de acciones que los miembros de una institución realizan para hacer factibles los

objetivos y metas establecidos en el proyecto educativo institucional y en el plan de mejoramiento.

Inclusión: es un conjunto de procesos orientados a eliminar o minimizar las barreras que limitan el aprendizaje y la participación de todos los estudiantes. La inclusión busca que todos los estudiantes tengan igualdad de oportunidades educativas y reciban una educación adecuada a sus necesidades y características personales.

Indicador: es una relación entre dos o más variables o datos que permite medir el desempeño de procesos, productos o servicios. Por ejemplo: porcentaje de estudiantes de básica secundaria aprobados en un determinado año lectivo.

Meta: es un enunciado en el cual se especifican, en términos cuantitativos o cualitativos, los propósitos establecidos por el establecimiento educativo que deberán ser logrados en un determinado período. Por ejemplo: bajar el porcentaje de reprobación en el ciclo de la básica primaria del 5% al 4% durante el primer año de ejecución del plan de mejoramiento.

Objetivo: se refiere a un propósito específico que un establecimiento educativo pretende alcanzar en un determinado período. Por ejemplo: reducir la deserción estudiantil en los próximos tres años.

Pertenencia: formar parte de un grupo, un conjunto, una comunidad, o una institución.

Pertinencia: es el efecto de algo que está en correspondencia o viene a propósito de alguna situación.

Plan de mejoramiento: es un instrumento dinámico que, a partir del seguimiento permanente y análisis de los resultados de una institución, formula objetivos, metas y estrategias a corto y mediano plazo.

Bibliografía

1. VILLEGAS SÁNCHEZ, PATRICIA (ET-AL). *Guía 1. ¿Cómo hacemos lo que hacemos? De dónde partir y hacia donde ir. Ministerio de Educación Nacional. Corpoeducación. Bogotá D.C, noviembre 11 de 2005.*
2. VILLEGAS SÁNCHEZ, PATRICIA (ET-AL). *Guía 2. Los retos que nos proponemos cumplir. Así formulamos el plan de mejoramiento. Ministerio de Educación Nacional. Corpoeducación. Bogotá D.C, noviembre 11 de 2005.*
3. VILLEGAS SÁNCHEZ, PATRICIA (ET-AL). *Guía 3. ¿Cómo sabemos si lo estamos logrando? El seguimiento al plan, tarea de todos los días. Ministerio de Educación Nacional y Corpoeducación. Bogotá D.C, noviembre 11 de 2005.*
4. VILLEGAS SÁNCHEZ, PATRICIA (ET-AL). *Guía 11. Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional. Ministerio de Educación Nacional. Corpoeducación. Bogotá D.C, Diciembre 2005.*
5. DÁVILA, MARÍA PAULINA (ET-AL). *Serie de guías No.5. Planes de Mejoramiento: Y ahora... ¿Cómo mejoramos? Ministerio de Educación Nacional. Bogotá D.C, enero de 2004.*
6. QUINTERO, VÍCTOR MANUEL. *"Evaluación de proyectos, construcción de indicadores". Fundación FES. Bogotá, 1997.*
7. TEDESCO, JUAN CARLOS. *"Estrategias de desarrollo y educación: el desafío de la gestión pública." (en "La gestión pedagógica de la Escuela"). UNESCO. Santiago de Chile, 1992.*
8. GENTO PALACIOS, SAMUEL. *"Instituciones Educativas para la calidad total". La Muralla S.A. España, 1996.*
9. VASCO U, CARLOS E. *Siete retos de la educación colombiana para el periodo de 2006 a 2019. Documento en Magnético.*
10. BARDISA, TERESA. *Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. Revista Iberoamericana de Educación número 15. Septiembre- diciembre 1997.*
11. BERNARD, BASS. *El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar, en La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Madrid, Narcea. 1988.*
12. BOURDIEU, PIERRE. *Capital cultural, escuela y espacio social. México. Siglo XXI editores, sociología y política. 2ª. Edición, 1ª. Edición en español: 1997.*
13. CARRIEGO, CRISTINA *Cambios y continuidades en la escuela: una mirada desde y sobre la gestión escolar. Buenos Aires, Universidad de San Andrés, 2004.*
14. CASAGRANDE RENATO, JOSÉ. *Valores organizacionales: Un análisis en el contexto educativo. Buenos Aires. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. IIPPE-UNESCO. 2003.*
15. CORREA ALZATE, JORGE IVÁN (ET-AL). *Guía de Educación Inclusiva, Educación inclusiva con calidad: "Construyendo capacidad institucional para la atención a la diversidad". Colombia, 2008.*
16. FERRO, JUAN PABLO (ET-AL) *Documento Grupos Focales realizados en Cundinamarca, Guainía, Medellín y Buenaventura. Noviembre de 2007.*

